

ADMINISTRACIÓN
Una perspectiva global, empresarial y de innovación
Heinz Weihrich
Mark Cannice
Harold Koontz
Decimoquinta edición
Mc Graw Hill Education

ADMINISTRACIÓN

Una perspectiva global, empresarial y de innovación

ADMINISTRACIÓN

Una perspectiva global, empresarial y de innovación

Decimoquinta edición

Heinz Weihrich
University of San Francisco

Mark V. Cannice
University of San Francisco

Harold Koontz†
University of California, Los Angeles

Revisión técnica

Lucía Yfarraguerri Villarreal
Universidad Iberoamericana
Ciudad de México

Cecilia Zapata Hurtado
Universidad Iberoamericana
Ciudad de México

Elvira Anzola González
Universidad Anáhuac, Norte
Ciudad de México

María del Carmen Pereda Barrios
Universidad La Salle,
Universidad Panamericana, ESDAI



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

Managing director: Fernando Valenzuela
Gerente de desarrollo de contenidos: Uriel Aréchiga
Editoras de desarrollo: Celina Orozco y Marcela Rocha
Supervisores de producción: María Cristina Tapia y Zeferino García
Arte y diseño: José Palacios

Diseño de cubierta: Eduardo Maldonado
Traducción: Gabriel Nagore y María de Jesús Herrero

ADMINISTRACIÓN

Una perspectiva global, empresarial y de innovación

Decimoquinta edición



Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16
Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, Ciudad de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-1391-5
(ISBN edición anterior: 978-607-15-0759-4)

MAC 09/16

1234567890 2345689017

Impreso en México *Printed in Mexico*

Dedicatoria

En memoria de Harold Koontz, pionero en la educación administrativa quien *despejó la jungla de la teoría administrativa* al organizar el conocimiento gerencial según las funciones administrativas, el marco utilizado en los libros de texto populares de hoy.

A mi esposa Ursula
Heinz Weihrich

A mi familia
Mark Cannice

Contenido

Sobre los autores

Heinz Weihrich

Es catedrático emérito de administración global y ciencias del comportamiento en la University of San Francisco (USF); hizo un doctorado en la University of California en Los Ángeles (UCLA) y recibió el título de doctor *honoris causa* por la Universidad San Martín en Perú; fue especialista invitado en la University of California en Berkeley, la Harvard Business School y el Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) Business School de Seúl. Sus campos de estudio son la administración, la administración internacional y las ciencias del comportamiento. El doctor Weihrich ha impartido cátedras en la Arizona State University, la University of California en Los Ángeles (UCLA) y en distintos países como Austria, China (Beijing y Shanghai), Egipto, Francia, Alemania, Hong Kong, Jamaica, Kuwait, Malasia, México, Singapur, Corea del Sur, Suiza, Taiwán y Tailandia; también ha sido miembro del cuerpo académico de la Graduate School of Business Administration (GSBA) de Zurich, Suiza, y de la China European International Business School (CEIBS) en Shanghai, China. Además, ha sido profesor visitante en la Peking University de Beijing, la School of International Business and Economics (UIBE) de Beijing, la East China University of Science and Technology (ECUST) de Shanghai, y la University of Applied Science de Ludwigshafen, Alemania.

Ha publicado, como autor o coautor, más de 100 libros, considerando sus diversas ediciones y traducciones; es coautor del clásico *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (ahora en su 15a. edición, publicado por McGraw-Hill/Interamericana), el cual se ha traducido a 16 idiomas en sus diversas ediciones, y que fue escrito originalmente por Harold Koontz y Cyril O'Donnell, de quienes recibió la estafeta para continuar escribiéndolos junto a Mark Cannice, y de *Essentials of Management: An International Perspective* (también en diversas ediciones en otros idiomas); el libro *Elementos de administración* (7a. edición, McGraw-Hill/Interamericana) ha sido uno de los libros más vendidos en todo el mundo durante muchos años y en la edición en español durante más de 30 años; otro libro escrito junto con Koontz es *Management Excellence-Productivity through MBO*, el cual analiza un sistema administrativo orientado a objetivos y al éxito, título que también se ha traducido al chino, alemán, griego, italiano, japonés y español. Se han publicado cerca de 140 artículos suyos en distintas publicaciones especializadas de varios países, como *Human Resource Planning*, *Journal of Systems Management*, *Management International Review*, *Long Range Planning*, *The Academy of Management Executive* y *European Business Review*; en esta última publicación "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Natrix — an Alternative to Porter's Model", fue seleccionado como la investigación más destacada de 1999. Recientemente se ha enfocado a estudiar el mejoramiento de la competitividad global de las empresas y naciones, la administración estratégica, la excelencia administrativa y la estrategia de la carrera profesional.

Además de continuar sus actividades académicas, el doctor Weihrich realiza consultoría administrativa y desarrollo organizacional en Estados Unidos, Europa, África y Asia. En sus experiencias de consultoría, administrativas y docentes ha trabajado con Eastman Kodak, Volkswagen, Hughes Aircraft, ABB (Suiza), Mercedes-Benz, China Resources Co., Guangdong Enterprises (China) y el Institute Pembangunan Keusahawanan (Malasia); además ha impartido muchas conferencias sobre administración en Estados Unidos, Europa, Asia, México y Perú. Ha sido elegido como miembro de la International Academy of Management, el más alto honor conferido por el movimiento de administración internacional; además, su biografía ha sido incluida en *International Businessmen's Who's Who*, *Men of Achievement*, el *Dictionary of International Biography*, *International Leaders in Achievement*, *Who's Who in California*, *Who's Who in American Educa-*

tion, *Marquis' Who is Who in the West, Who's Who in America, Who's Who in the World*, *Five Thousand Personalities of the World* y en su página web disponible en: http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/

Mark V. Cannice

El doctor Mark V. Cannice es jefe de departamento y profesor especializado en temas como el espíritu emprendedor e innovación de la Escuela de Administración, en la Universidad de San Francisco. Fundó el programa de emprendedurismo de la USF (reconocido entre los programas de espíritu emprendedor líderes de Estados Unidos); además, la revista *Forbes* calificó a la Universidad de San Francisco dentro de las 20 principales universidades en investigación sobre emprendedurismo en 2015. Ha sido reconocido por la Escuela de Administración de la USF por su sobresaliente investigación, docencia, servicio, así como apoyo y respaldo a los estudiantes.

El doctor Cannice publica trimestralmente el informe de confianza *Silicon Valley Venture Capitalist*, que entrega de manera global Bloomberg Professional Services a 170 países (símbolo de indicador de noticias de Bloomberg: SVVCCI), y que ha sido citado en el *Economist*, *Wall Street Journal*, *New York Times*, *BusinessWeek*, CNBC, National Public Radio y muchos otros medios de comunicación. Además, escribe un informe trimestral parecido sobre la industria china de capital de inversión de riesgo titulado *China Venture Capitalist Confidence Index Report*™ (símbolo de indicador de noticias de Bloomberg Bloomberg: CVCCI). El profesor Cannice ha publicado en revistas académicas y especializadas, líderes del sector (p. ej., *Management International Review*, *Journal of High Technology Management Research*, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *Entrepreneur Magazine*), y es coautor de *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 15a. edición (2016, publicada y distribuida por McGraw-Hill en tres idiomas).

El doctor Cannice ha asesorado e impartido clases a organismos gubernamentales y en universidades de Asia, Europa y América Latina sobre educación empresarial, y ha sido profesor asociado visitante en la Universidad de Hong Kong de Ciencias y Tecnología (2005/2006) y en la Universidad de Pekin (en 2005), dos de las principales universidades en China. Fundó su propia compañía, Pacific Business Development Inc., dedicada al comercio internacional. También sirvió nueve años en el ejército como oficial en activo para la Armada de Estados Unidos, en donde destacó como comandante de patrulla de misiones en vuelo, liderando un escuadrón de 12 miembros en operaciones militares en el Pacífico, y fue ascendido a capitán de fragata en las Reservas de la Armada de Estados Unidos. Tiene un doctorado y una maestría de la Escuela de Negocios Kelley, de la Universidad de Indiana, un máster por la USF y un B.S. de la Academia Naval de Estados Unidos (Annapolis).

Harold Koontz†

Fue un activo administrador de empresas y funcionario del Gobierno; también fue profesor universitario, presidente y director de varios consejos de compañías importantes, consultor administrativo y conferencista internacional de alta dirección, así como autor de innumerables libros y artículos. Desde 1950 se dedicó a dar cátedra en administración; en 1962, ingresó a la University of California en Los Ángeles como titular de la cátedra Mead Johnson; de 1979 a 1982

se desempeñó como canciller mundial de la International Academy of Management, y fue autor o coautor de 19 obras y más de 90 artículos en publicaciones especializadas. Sus obras cumbre *Administración. Una perspectiva global y empresarial,* en su decimocuarta edición, y *Principios de administración* (7a. edición, McGraw-Hill/Interamericana) han sido traducidas a 16 idiomas; otra obra de su autoría es *Board of Directors and Effective Management*, la cual recibió el Academy of Management Book Award en 1968.

Después de hacer un doctorado en Yale, el profesor Koontz fue asistente del consejo de fideicomisarios del New Haven Railroad, director de la División de Tráfico de la War Production Board, asistente del vicepresidente de la Association of American Railroads, asistente del presidente de TransWorld Airlines y director de ventas de Convair; además se desempeñó como consultor de administración para las empresas: Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Purex Corporation, KLM Royal Dutch Airlines, Metropolitan Life Insurance Company, Occidental Petroleum Corporation y General Telephone Company, entre otras. Entre los honores que recibió se incluyen su elección como miembro de la American Academy of Management y de la International Academy of Management. Recibió el Mead Johnson Award en 1962 y el Society for Advancement of Management Taylor Key Award en 1974; además, su biografía se incluyó en las publicaciones *Who's Who in America*, *Who's Who in Finance and Industry* y en *Who's Who in the World*. Harold Koontz murió en 1984.

Prefacio

El objetivo de esta obra es preparar a hombres y mujeres para una carrera gerencial emocionante, desafiante y llena de recompensas.

Durante muchos años las ediciones anteriores se han colocado entre las de mayor venta en el mundo, y por más de un decenio, sobre todo en América Latina, son de las más vendidas entre hispanohablantes. La obra ha tenido una orientación global desde mucho antes de que estuviera de moda. La decimoquinta edición evoluciona desde esa tradición y añade mucha información nueva respecto a la administración efectiva en el ambiente global del siglo XXI, además de incorporar contenido nuevo sobre la administración emprendedora en esta época de innovación constante. El punto de vista emprendedor que surge sobre la administración se integra en todo el libro junto a su dimensión global.

Como indica su título, *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación,* la obra adopta un punto de vista internacional de la administración, y al mismo tiempo comprendemos que es el espíritu empresarial lo que impulsa gran parte del éxito organizacional y personal. A partir de investigaciones, viajes y enseñanzas en muchos países, los autores han aprendido de estudiantes, gerentes, emprendedores, capitalistas de riesgo y profesores, y escuchado sus desafíos. Todos ellos han encontrado respuestas en este texto, que ha sido traducido a 16 idiomas en sus ediciones anteriores. La perspectiva global es esencial porque las barreras nacionales se han derrumbado y se forman nuevas alianzas entre compañías y pueblos. En esta edición, como en las anteriores, los autores recurren a sus experiencias en los negocios e integran la teoría con la práctica, y hoy también destacan la perspectiva empresarial en Silicon Valley. A partir de su experiencia trabajando con muchos líderes de ese ecosistema empresarial, buscan incluir una perspectiva innovadora a la práctica de la administración que no se encuentra en otros textos de administración. Más allá de la discusión de problemas administrativos en el continente americano, se presta atención a temas en la Unión Europea y Asia, regiones que a veces se olvidan en otros libros de texto de administración.

¿Quién se beneficiará con este libro?

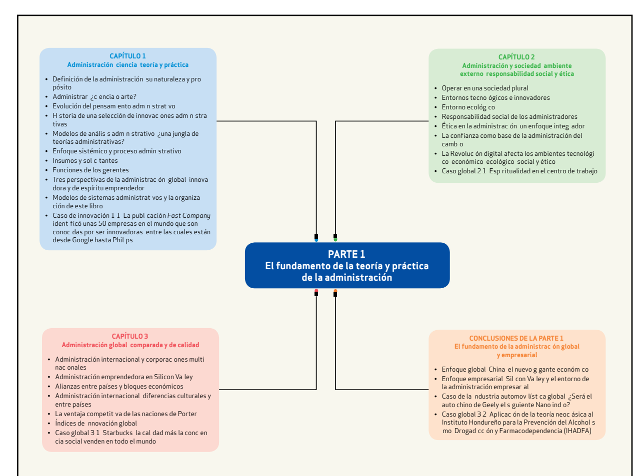
Todos aquellos que trabajan en organizaciones grandes o pequeñas, comerciales, no lucrativas o gubernamentales, ubicadas en Estados Unidos, América Latina, Asia, Europa, África o en cualquier otro lugar, se beneficiarán al aprender sobre los aspectos contemporáneos de la administración que se destacan en este libro; en concreto, los estudiantes universitarios que se interesen por los negocios, la administración, la ingeniería o las ciencias se verán favorecidos al aprender cómo aplicar su oficio o desenvolverse de la mejor manera posible en la organización de la cual formen parte. Quienes aspiran a ser gerentes, o ya lo son, pero desean ser más efectivos; los profesionales que quieran entender la organización en la que trabajan; y los emprendedores que requieren aprender cómo planear nuevos negocios y comunicar su ventaja competitiva a los inversionistas encontrarán que este libro es una fuente valiosa.

Las funciones gerenciales son esencialmente las mismas para los supervisores de primera línea, los gerentes medios y los altos ejecutivos; sin lugar a dudas hay considerables variaciones en el ambiente, el ámbito de autoridad y los tipos de problemas para los diversos cargos, pero todos los gerentes llevan a cabo las mismas funciones básicas para lograr resultados al establecer un ambiente para el desempeño efectivo y eficiente de los individuos que trabajan en grupos.

Organización del libro

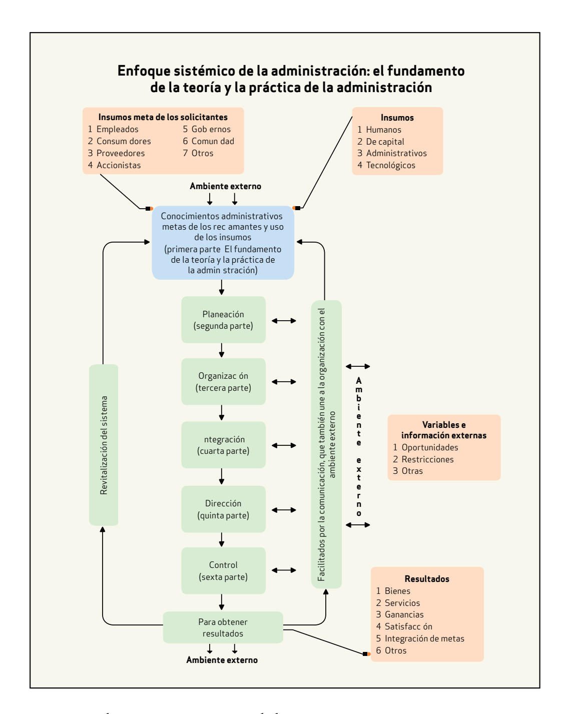
Como en ediciones anteriores, el conocimiento gerencial se clasifica según las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. El modelo de sistemas, que se utiliza a lo largo de la obra, integra estas funciones en un sistema, además de enlazar a la empresa con su ambiente. El punto de vista de sistemas abiertos que se sugiere es ahora más importante que en el pasado, pues el ambiente externo se ha vuelto más desafiante a partir de la internacionalización y más abierto por la comunicación vía internet.

Lo nuevo de esta edición es el mapa mental al inicio de cada una de las seis partes, el cual bosqueja los capítulos contenidos en su respectiva parte.



La parte 1 cubre los fundamentos de la teoría y práctica administrativa global, y también introduce el modelo de sistemas que sirve como marco del libro. Para dar una idea de la perspectiva de la obra, esta parte incluye capítulos sobre la administración y sus relaciones con el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética, y para resaltar la orientación internacional también incorpora un capítulo sobre la administración global, comparativa y de la calidad.

Las partes 2 a 6 analizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. **Los principios o guías relevantes de cada función se resumen en el apéndice A al final del libro**. Las perspectivas globales, empresariales y en innovación de la administración se enfatizan en cada capítulo de la obra y también en cada una de las conclusiones de las seis partes; en concreto, estas perspectivas, que se destacan en cada capítulo, analizan los temas de negocios actuales que vinculan el proceso administrativo con los desafíos que hoy enfrenta, desde un punto de vista global, empresarial o de innovación, y las conclusiones de las partes 1 a 6 tienen una sección de enfoque en este sentido que presta atención especial a cuestiones importantes como China, como nueva potencia económica, y el ambiente emprendedor de Silicon Valley; para ayudar a los nuevos emprendedores se incluyó una descripción general de plan de negocios en el formato que los profesionales de negocios de Silicon Valley esperan.



Lo nuevo en la 15a. edición

Al revisar el libro se ha respondido a tres influencias importantes: una es la valiosa realimentación de maestros, especialistas y estudiantes de todo el mundo, que han utilizado ediciones pasadas en varios niveles de la educación administrativa tanto en universidades como en empresas. Otra es el gran volumen de investigación, nuevas ideas y técnicas avanzadas, en especial las que se aplican a la administración de las ciencias del comportamiento, sociales y físicas, y de las tecnologías de la información. La influencia final de esta nueva edición proviene de los ejecutivos, empresarios, capitalistas de riesgo y abogados que con generosidad compartieron sus experiencias.

El interés está en la práctica gerencial basada en una teoría probada. Aun cuando aquí no pueden mencionarse todos los cambios, se destaca el trabajo de revisión: se han actualizado todos los capítulos con perspectivas globales y empresariales actuales, así como con “Notas sobre administración” en las que resaltan temas relativos al quehacer administrativo actual; además se

han incorporado nuevas entrevistas con emprendedores líderes, capitalistas de riesgo, ejecutivos y abogados de Silicon Valley para presentar perspectivas nuevas y profundas sobre la administración emprendedora, y se ha incluido un enfoque adicional importante sobre el ambiente empresarial en América Latina, mediante casos y perspectivas a lo largo de la obra. Aunque no todos los cambios se pueden mencionar aquí, se resaltarán los más significativos.

Parte 1 (capítulos 1 a 3). Las empresas más innovadoras del mundo se muestran con un mapa mental. También se explica cómo las revoluciones digitales afectan los entornos tecnológicos, económicos, sociales y éticos. Se actualizó el reporte de las mayores empresas globales de *Fortune 500*. Se incorporó nuevo contenido sobre emprendimiento comparativo entre naciones, la expansión internacional del capital de riesgo y un caso de una incubadora internacional en Silicon Valley. También incorporamos ejercicios que le permiten al estudiante tener algunos de los conceptos fundamentales cubiertos en el texto.

Parte 2 (capítulos 4 a 6). En esta parte, se discute el vehículo autónomo.

Parte 3 (capítulos 7 a 10). Se consideran diversas cuestiones de organización, en particular la evolución de GE, el gigante corporativo, con el liderazgo del CEO Jeff Immelt, la transición de Google a Alphabet, una exposición sobre la planeación de la estrategia opcional.

Parte 4 (capítulos 11 a 13). Se examinan los problemas de personal; en particular, el estudio McKinsey sobre el impacto de las tecnologías en la gestión de recursos humanos. Las innovaciones en la educación superior están ilustrados por los programas en línea EDX y Coursera. Un mapa mental proporciona una visión general de los programas.

Parte 5 (capítulos 14 a 17). Se discute la función de gestión del líder. Se toma el ejemplo del Papa Francisco y su eficaz manera de llevar a cabo las funciones de gestión de la planificación, organización, integración, liderazgo y control. También se plantea la pregunta: "¿Quién asumirá el liderazgo en la industria automatizable?"; además de ejercicios sobre equipos virtuales y redacción de papeles blancos.

Parte 6 (capítulos 18 a 20). Se ocupa de la función directiva de controlar. En esta parte, Jeff Immelt, CEO de GE, analiza la digitalización en el espacio industrial. También se incorporó contenido sobre analítica de negocios y un ejercicio al respecto.

Al final se encuentran dos apéndices: el primero, apéndice A, resume los principios o lineamientos de las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; principios que permiten a estudiantes y gerentes verificar si los problemas organizacionales pueden rastrearse hasta la transgresión de los principios gerenciales. El segundo, apéndice B, es aún más específico e identifica áreas concretas decisivas para el éxito de gerentes y organizaciones, y la encuesta de excelencia en la administración puede utilizarse para el desarrollo gerencial y organizacional. El propósito de ambos apéndices es facilitar la integración de la teoría con la práctica.

Auxiliares de aprendizaje

Para facilitar el aprendizaje, esta obra está estructurada de manera que el lector obtenga lo máximo de los temas expuestos aquí, por lo que cada capítulo está organizado como sigue:

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
2. Desarrollar cursos de acción alternativos considerando el factor limitante.
3. Evaluar diferentes alternativas y seleccionar de entre ellas un proyecto de acción.
4. Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.

Inicia con los *objetivos* que deben lograrse después de estudiar el capítulo.

El texto en los márgenes presenta los *conceptos clave* que se desglosan en él. En los márgenes también se incluyen las direcciones de los *sitios de red* para remitir al lector a información adicional relacionada con la compañía o tema en análisis.

Sociedad plural Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

Un organigrama muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales y de información significativas.

www.ford.com
www.mazda.com

PERSPECTIVA GLOBAL — **La planta Bhopal en la India**[7]

En diciembre de 1984, una fuga de vapores letales de la planta de pesticidas de Union Ca bide mató a más de 2 000 personas y dañó a entre 30 000 y 40 000 más, lo que significó el peor desastre industrial en la región; primero se atribuyó a dispositivos y procedimientos de seguridad fallidos, aunque la investigación posterior planteó la teoría de que el desastre se debió al sabotaje de un empleado insatisfecho.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL — **Capital de riesgo en China**

Durante mucho tiempo el capital de riesgo ha sido el combustible para el crecimiento de las regiones enfocadas en tecnología, como Silicon Valley; estas inversiones han hecho posible el auge de empresas como Google y Facebook. En el último decenio la industria de este tipo de capital también se ha desarrollado en China.

Las *perspectivas globales*, *empresariales* y *de innovación* ilustran los conceptos, los principios y las teorías que se presentan.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — **Independencia energética: la necesidad del tiempo**[20]

Una de las iniciativas del presidente Obama es lograr la independencia energética, lo que requiere nuevos enfoques respecto de la generación de energía, problema que no es sólo de Estados Unidos sino global y en cada país se está trabajando en ello.

Cada capítulo concluye con un *resumen* y una lista de *ideas y conceptos básicos* más una sección *para analizar* (de manera que se relacionen los conceptos con el mundo real), y sugiere *ejercicios y actividades*; además alienta a los lectores a hacer uso de la web mediante la realización de *investigación en internet*. Todos los capítulos terminan con un caso y sus preguntas.

RESUMEN

La toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción de entre varias alternativas: es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una si uación, que puede no ser odo lo que deberían saber. *Sufisfacer* es un érmino que a veces se utiliza para descr bir la selección de un curso de acción que, dadas las circunstancias, sea satisfactorio.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamento
Espíritu empresarial e intraempresarial
Funciones organizacionales
Innovación y espíritu emprendedor
Organización informal
Organizar
Pasos lógicos para organizar
Principio del ámbito de la administración

PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué se considera a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también peligrosa? ¿Cómo puede un geren e hacer un mejor uso de la experiencia?
2. Identifique cinco problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un en orno organizacional ¿ocurrieron en los niveles superiores o inferiores?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

El jefe de su empresa le ofrece una promoción a un puesto en un lugar el cual no le agrada a los miembros de su familia. Realice las suposiciones necesarias y luego establezca cómo y qué es lo que decidiría.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en in ernet la palabra *creatividad* e ilustre cómo se puede aplicar a la toma de decisiones.
2. Encuentre tres aplicaciones de la llamada lluvia de ideas en internet.

Lo que realmente distingue a este libro de administración de todos los demás es la sección de conclusiones de cada una de las seis partes, que contienen una discusión de *enfoque global* que trata sobre un tema desafiante, una discusión empresarial actual, un *caso de la industria automotriz global* y un caso latinoamericano; estas conclusiones, junto a la discusión de problemas de administración globales a lo largo del libro, dan una verdadera perspectiva global, empresarial y en innovación de la teoría y práctica de la administración.



ENFOQUE GLOBAL

¿Quiénes son los campeones del servicio a clientes?[19]

En tiempos de crisis financieras algunas compañías tratan de reducir sus costos median e despidos y otras medidas; aun así, quizá el enfoque ha requerido ofrecer mejor calidad y servicio a los clien es ¿Es más fácil decirlo que hacerlo? Quizá, pero las compañías que lo han llevado a cabo pueden beneficiarse; de hecho, la clasificación de *Customer Service Champs* (campeones en el servicio a clientes) mostró que tratar mejor a los clientes bien puede ser efectivo. Mientras se esfuerzan por reducir los costos administrativos de puertas adentro, quizá quieran conservar al personal de servicio, algunas veces mediante tecnología no cos osa; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio Wi-Fi para aprovechar su tiempo en internet mientras esperaban le dieran servicio a sus vehículos, lo que generó menores cos os porque había menos clien es que aprovechaban los automóviles de préstamo gratuitos, una prestación cos osa que proporcionaba la compañía.

Jaguar siempre tiene presente que sus clientes son personas que buscan y exigen excelencia.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

¿Será el auto chino de Geely el siguiente Nano indio?[73]

Probablemente ningún otro auto económico haya captado tanta atención mundial en años recientes como e Nano indio, pero, ¿se verá amenazado por Geely, la compañía china que empezó en 1986 fabricando refrigeradores y que se diversificó a motocicletas en 1996? Quizá no muchas personas hayan oído de ella, pero la compañía de autos china más grande de propiedad privada atrajo la atención de las ferias de autos de todo el mundo (Frankfurt, Detroit). A su presidente y cofundador, Li Shufu, le gusta que le consideren como e Henry Ford de China, y aunque conservó el cargo de presidente, cedió el título de director ejecutivo a Yue Guisheng en 2006. La declaración de misión de Geely incluye referencias a la seguridad, a ser amigable con el entorno y a la eficiencia.

Complementos

Esta edición cuenta con varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje; para mayor información sobre este material de soporte, póngase en contacto con su representante local. Podrá ingresar a algunos recursos en: http://www.mhhe.com/latam/koont_admon15e

¡Siga a los autores!

Los profesores y estudiantes interesados en temas actuales sobre administración pueden seguir a los autores en Twitter y, así, introducir las perspectivas e investigaciones que han realizado en sus aulas; esto les permitirá recibir actualizaciones regulares sobre los sucesos empresariales en todo el mundo. Los autores también ofrecerán preguntas de análisis que relacionan la práctica de la administración con los temas del momento; estas preguntas pueden utilizarse para activar el debate en clase sobre diferentes temas administrativos; además, la investigación y las perspectivas de los autores, actualizadas al momento, ayudarán a conectar a profesores y estudiantes con la administración y con oportunidades emprendedoras singulares de Silicon Valley y el área de la Bahía de San Francisco, lo que puede hacerse siguiendo a los autores en Twitter en @ManagementWCK.

Reconocimientos

Al desaparecido doctor Harold Koontz se le extraña con pesar. En una reunión conmemorativa de la Academia de la Administración, el profesor Ronald Greenwood declaró que Howdy Koontz estaba muchos años adelantado a su tiempo, y, en verdad su inspiración y guía popularizaron la clasificación del conocimiento administrativo según las funciones gerenciales, un marco de referencia que hoy se utiliza en todo el mundo. Se le recordará siempre por sus contribuciones a la administración, preservadas en sus numerosos artículos y muchos libros, que han sido actualizados continuamente.

Los autores de esta obra estamos en deuda con tantas personas que han contribuido a las diversas ediciones, y un reconocimiento completo sería enciclopédico. Mediante referencias en el texto se reconoce a muchos especialistas, autores y gerentes. Algunos administradores con los que hemos trabajado en empresas de negocios, gubernamentales, educativas y otras han contribuido con la palabra y el ejemplo; miles de gerentes de todo tipo de empresas en varios países nos han honrado a lo largo de los años al permitirnos probar nuestras ideas en clases y conferencias de capa-

citación ejecutivas. Especialmente útiles fueron las realimentaciones de muchos ejecutivos de todo el mundo que con generosidad compartieron sus experiencias internacionales, por ejemplo, los gerentes de programas ejecutivos de Suiza, Kuwait, Malasia, Tailandia, China y Hong Kong nos brindaron oportunidades para aprender sobre sus culturas y prácticas gerenciales, específicamente, nuestros estudiantes y ejecutivos de la China Europe International Business School (CEIBS) de Shangai, la Pekin University en Beijing, la Hong Kong University of Science and Technology y la Chulalongkorn University de Bangkok proporcionaron valiosas percepciones de las prácticas gerenciales en sus países. Más aún, agradecemos a los ejecutivos con los que hemos tenido el privilegio de trabajar como directores, consultores o maestros, por la oportunidad de lograr un método de actuación en el quehacer administrativo.

Muchos colegas, estudiosos, gerentes y estudiantes han contribuido con sus ideas y sugerencias a este libro; el desaparecido profesor Keith Davis de la Arizona State University fue muy generoso en especial con su tiempo; los mentores de Weihrich en la Universidad de California en Los Ángeles, en especial el profesor George S. Steiner, han trabajado mucho para estimular el interés en el desarrollo de la matriz FODA en la planeación estratégica; los profesores Peter F. Drucker, George S. Odiorne y Gene Seyna, a quienes Weihrich dedicó su libro *Management Excellence: Productivity through MBO*, afinaron el pensamiento sobre los sistemas de administración orientados a objetivos y la productividad gerencial; en ediciones anteriores se expresó un agradecimiento especial a quienes contribuyeron de muchas maneras importantes, si bien aquí no se mencionan, sus contribuciones también han sido importantes para esta edición; agradecemos a los muchos ejecutivos, capitalistas de riesgo, emprendedores y abogados que generosamente contribuyeron con sus reveladoras y profundas perspectivas para hacer a esta obra más vital y valiosa para sus lectores.

Para esta edición nos gustaría expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas de McGraw-Hill Interamericana, por su organización experta y las facilidades prestadas en los procesos de revisión y distribución, que han hecho de este libro uno de los más vendidos en América Latina; también deseamos agradecer a todos aquellos profesores y expertos de la industria que han contribuido con casos y perspectivas para todas las ediciones de este texto.

Por último, agradecemos a nuestras esposas Ursula y Gay por su apoyo constante.

Heinz Weihrich
Mark Cannice

Prólogo a la decimoquinta edición

Esta edición conmemorativa marca un hito en la literatura administrativa y celebra su trigésimo aniversario en el mercado. La presente edición del texto clásico de Koontz, *Administración*, ha sido actualizada completamente gracias a los esfuerzos de sus autores, Heinz Weihrich y Mark Cannice; además, se ha trabajado en incorporar varios casos relacionados con la realidad de América Latina y España, que ilustran cómo se aplican los diversos modelos y teorías en esas regiones. Como ya es tradición en esta obra, se convocó a los docentes para que contribuyeran con casos de estudio que reflejaran la realidad de la administración en el entorno global, y esta edición se ha visto enriquecida por las colaboraciones de los siguientes profesores: María Guadalupe Romero-Andrade, Universidad Católica de Honduras; Rafael E. Veras Granados, Universidad Autónoma de Santo Domingo; Mónica Río Nevado de Zelaya, Universidad Francisco Marroquín (Guatemala); Mildred Florineldy Gaitán Morales, Universidad Rafael Landívar (Guatemala); y Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco (El Salvador).

El fundamento de la teoría y práctica de la administración

PARTE 1

PARTE 1
El fundamento de la teoría y práctica de la administración

CAPÍTULO 1
Administración: ciencia, teoría y práctica

- Definición de la administración: su naturaleza y propósito
- Administrar: ¿ciencia o arte?
- Evolución del pensamiento administrativo
- Historia de una selección de innovaciones administrativas
- Modelos de análisis administrativo: ¿una jungla de teorías administrativas?
- Enfoque sistémico y proceso administrativo
- Insumos y solicitantes
- Funciones de los gerentes
- Tres perspectivas de la administración: global, innovadora y de espíritu emprendedor
- Modelos de sistemas administrativos y la organización de este libro
- Caso de innovación 1.1: La publicación *Fast Company* identificó unas 50 empresas en el mundo que son conocidas por ser innovadoras, entre las cuales están desde Google hasta Philips

CAPÍTULO 2
Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

- Operar en una sociedad plural
- Entornos tecnológicos e innovadores
- Entorno ecológico
- Responsabilidad social de los administradores
- Ética en la administración: un enfoque integrador
- La confianza como base de la administración del cambio
- La Revolución digital afecta los ambientes tecnológico, económico, ecológico, social y ético
- Caso global 2.1: Espiritualidad en el centro de trabajo

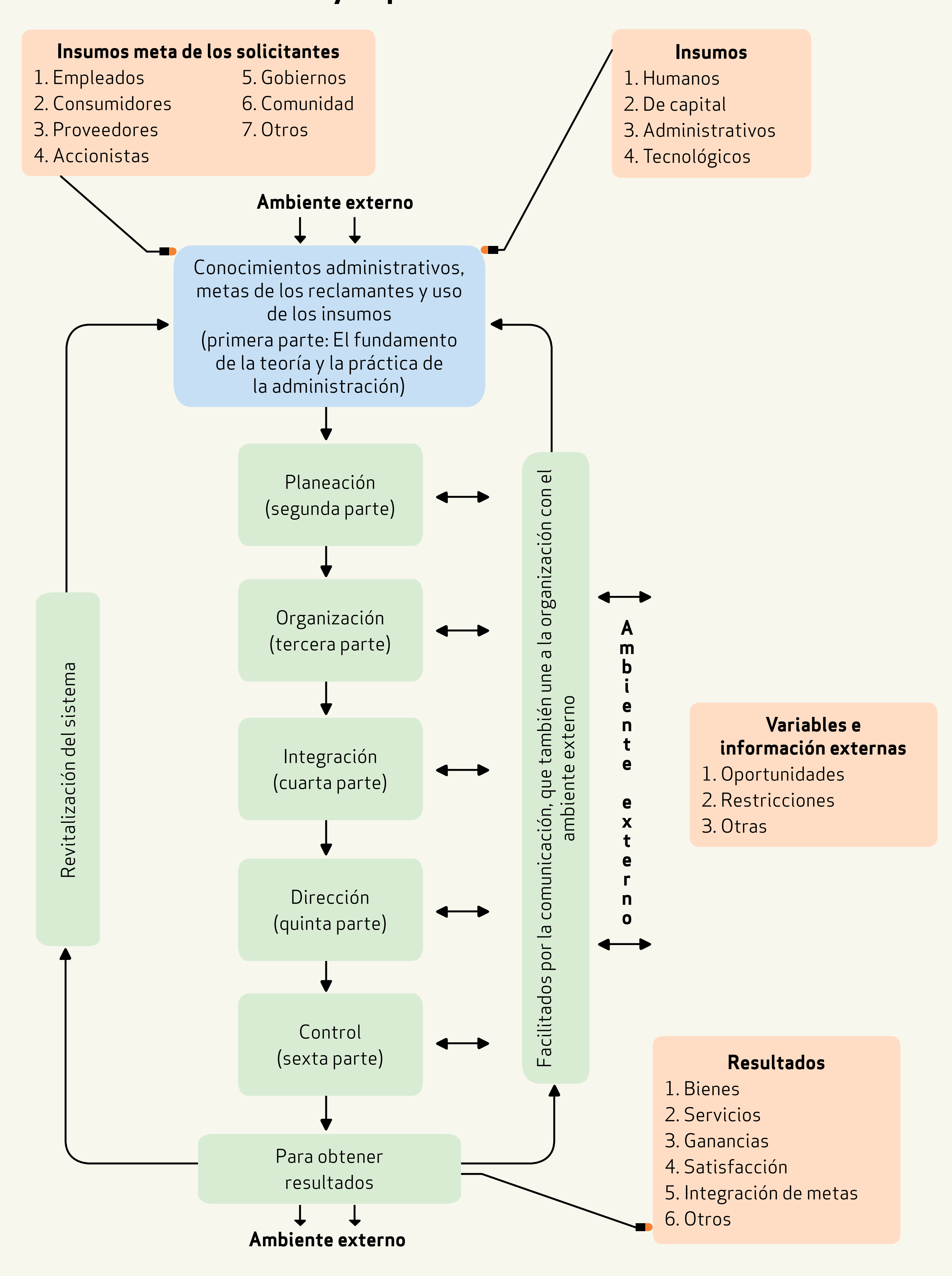
CAPÍTULO 3
Administración global, comparada y de calidad

- Administración internacional y corporaciones multinacionales
- Administración emprendedora en Silicon Valley
- Alianzas entre países y bloques económicos
- Administración internacional: diferencias culturales y entre países
- La ventaja competitiva de las naciones de Porter
- Índices de innovación global
- Caso global 3.1: Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo

CONCLUSIONES DE LA PARTE 1
El fundamento de la administración global y empresarial

- Enfoque global: China: el nuevo gigante económico
- Enfoque empresarial: Silicon Valley y el entorno de la administración empresarial
- Caso de la industria automovilística global: ¿Será el auto chino de Geely el siguiente Nano indio?
- Caso global 3.2: Aplicación de la teoría neoclásica al Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA)

Enfoque sistémico de la administración: el fundamento de la teoría y la práctica de la administración





CAPÍTULO

1

Administración: ciencia, teoría y práctica

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y el propósito de la administración.
2. Comprender que la administración, como se concibe en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los gerentes de todos los niveles de la estructura organizacional.
3. Reconocer que la meta de todos los gerentes es crear valor agregado.
4. Identificar las tendencias en la tecnología de la información y la globalización.
5. Explicar los conceptos *eficiencia, eficacia, efectividad* y *productividad.*
6. Describir la evolución de la administración y algunas contribuciones fundamentales al pensamiento administrativo.
7. Describir los diversos enfoques en la administración, sus contribuciones y limitaciones.
8. Demostrar de qué manera el enfoque en el proceso administrativo, u operacional, de la teoría y ciencia administrativa tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
9. Comprender que administrar requiere un enfoque de sistemas y que la práctica siempre debe considerar las situaciones y contingencias.
10. Definir las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
11. Comprender cómo está organizado este libro.
12. Identificar la trayectoria profesional de un gerente exitoso al que quiera tomar como ejemplo.
13. Comenzar a desarrollar su perfil gerencial en su cuenta en Linkedin.com
14. Identificar un *software* importante de administración que seguramente utilizará durante el ejercicio de su profesión.

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. El propósito de este libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales.[1]

Definición de la administración: su naturaleza y propósito



Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. No obstante, es necesario ampliar esta definición básica:

Administración Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

He aquí algunos de los gerentes más reconocidos: Steve Jobs y su sucesor, Tim Cook, de Apple Computer; Ratan Tata, de Tata Group; Richard Branson, de Virgin; Bill Ford, Jr., y su sucesor Alan Mulally, de Ford Motor Company; Jack Welch y su sucesor Jeff Immelt, de General Electric; John Chambers y su sucesor Chuck Robbins, de Cisco; y Bill Gates y sus sucesores Steve Ballmer y Satya Nadella, de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es Barack Obama, presidente de Estados Unidos. El gobernador del estado de California, Jerry Brown, y su antecesor, Arnold Schwarzenegger, son también gerentes y, de alguna forma, lo es también el papa Francisco, cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las organizaciones mundiales más grandes. Aunque también los gerentes de nivel medio y supervisores de primera línea contribuyen de manera importante para lograr las metas de sus organizaciones.

www.apple.com
www.tata.com
www.virgin.com
www.ford.com
www.ge.com
www.cisco.com
www.microsoft.com

Todos ellos administran organizaciones. Se define **organización** como un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales. Las universidades persiguen este fin mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad y a la sociedad.

Organización Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado.

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Así, en este libro los conceptos, los principios, las teorías y las técnicas administrativas están agrupadas en estas cinco funciones.

[1] En ocasiones se utiliza el término *no gerente* para referirse a personas sin subordinados, entre los que se incluyen profesionales que pueden tener un puesto alto en las organizaciones.

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay formas diferentes de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores actuales han adoptado este marco —o uno similar—, incluso después de experimentar con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque en esta obra se destacan las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente interno para el desempeño de una organización, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a ésta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación; más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países, por lo que este libro adopta una perspectiva global de la administración.

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Empresa Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. El término **empresa** se refiere a una corporación, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; así, todas las veces que ese término aparezca en el libro se referirá tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas. La administración eficaz está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de beisbol y el presidente de una universidad.

2 Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales

En este libro no se hace una distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores. Sin lugar a dudas una situación determinada puede diferir de manera considerable entre los niveles de una organización o el tipo de empresa, los ámbitos de autoridad y los tipos de problemas

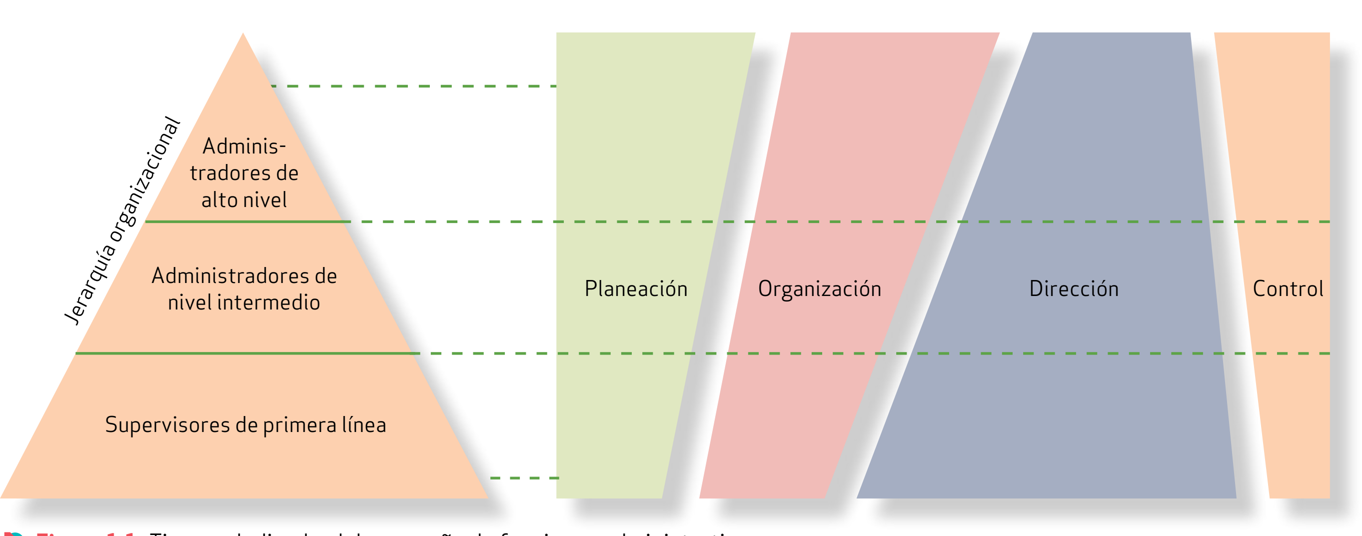


Figura 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

Figura parcialmente basada en y adaptada de: Mahoney, Thomas A., Jerdee, Thomas H. y Carroll, Stephen J., "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

tratados; más aún, la persona que desempeña una función gerencial puede estar dirigiendo a personas de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero subsiste el hecho de que como gerentes todos obtienen resultados al establecer un ambiente que permita al grupo desarrollarse de manera efectiva.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 1.1 ilustra un enfoque del tiempo relativo dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía sólo ligeramente para los gerentes de los diversos niveles.

Todos lo gerentes realizan funciones gerenciales pero el tiempo dedicado a cada función puede variar.

Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades de los administradores,[2] a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 1.2, las *habilidades técnicas* son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las *habilidades humanas* son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las *habilidades conceptuales* y *de diseño* casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos (*Chair Executive Officer*, CEO) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más pequeñas la experiencia técnica es la más importante.

Cuatro habilidades importantes para los administradores: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

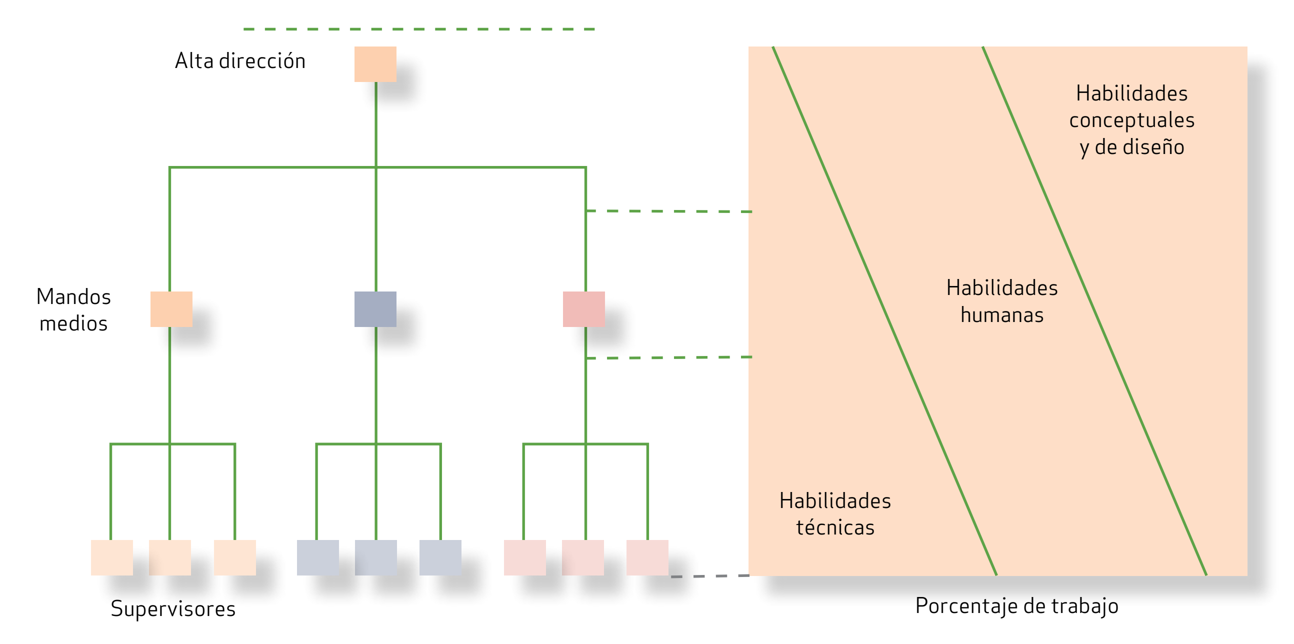


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.
Las habilidades varían en importancia según los niveles administrativos.

[2] Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator" en *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1955, pp. 33-42; Katz, Robert L., "Retrospective Commentary" en: *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1974, pp. 101-102.

PERSPECTIVA GLOBAL

La organización en la era digital

Actualmente es posible leer en revistas especializadas, suplementos de periódicos, *blogs* y sitios de análisis diversas frases que hacen referencia al cambio de la era industrial a la era digital. A pesar de lo cual aún es posible encontrar empresas que apenas se inician en los procesos productivos de la era digital y conservan la administración de la era industrial. Sin embargo, se observan algunas organizaciones que se han construido a partir del nuevo modelo de *management* como Whole Foods, W.L. Gore o Google. En estas organizaciones, como indica Lisandro Sosa:

> ... se destaca principalmente la modificación de los conceptos de organigrama y jerarquía tal cual los conocemos actualmente y donde la opinión de todos los integrantes de la organización es válida, reconociéndolos como individuos innovadores, creativos y autodependientes en sus decisiones.

Hoy en día se contratan cerebros que contribuyen a que una organización sea eficiente y, en el mejor de los casos, se convierta en líder de su mercado. De ahí que el cuidado del capital humano sea fundamental para que las organizaciones puedan ser líderes.

Las organizaciones de la era digital permiten la convivencia de sus intereses con los de sus empleados, motivan de gran manera a los empleados, dan lugar a la creatividad y apertura, aceptan las ideas y opiniones de todos y permiten la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización; con todo esto, fomentan el sentido de pertenencia y hacen que sus empleados encuentren placentero trabajar en ellas.

Como se puede observar, las organizaciones que poseen dichas características tienen la ventaja de haber surgido en este nuevo entorno, por lo que esas prácticas se toman desde el inicio; las organizaciones ya existentes tendrán que hacer cambios progresivos para adoptarlas.

Con información de: Sosa, Lisandro, "La organización de la era digital", *América Economía*, 12 de agosto de 2011, www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-organizacion-de-la-era-digital, recuperado el 2 de junio de 2016.



Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es simple: satisfacer las necesidades de la sociedad y obtener utilidades; no obstante, las utilidades son sólo una medida del valor agregado de las ventas sobre los gastos. Para muchas empresas una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter, catedrático de Harvard, criticó la importancia del valor para los accionistas cuando dijo: "perdimos de vista la rentabilidad como meta y sustituimos el valor para el accionista medido por el precio de la acción".[3] Lo anterior, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser crear un excedente a través de satisfacer las necesidades de la sociedad.

La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

Así, los gerentes deben establecer un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas, como un departamento de policía, así como en las unidades de una lucrativa que no son responsables de sus utilidades totales (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con los ya disponibles.

[3] Argyres, Nicholas y McGahan, Anita M., "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, p. 47.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Quién fue el mejor administrador en 2008, el año de la crisis financiera global?[4]

El año 2008 estuvo marcado por las crisis económicas en todo el mundo, ¿quién fue el mejor administrador durante ese tiempo? *Business Week* identificó a doce ejecutivos que se desempeñaron bien en tiempos muy difíciles; éstos son algunos ejemplos y lo que puede aprenderse de ellos:

Jim Sinegal, ex director ejecutivo de Costco, quien no incrementó los precios a pesar del aumento de los costos, lo que ayudó a la compañía a ganar participación de mercado. La cadena minorista sólo para miembros logró que 87% de sus socios renovara su membresía: su método de sentido común en la administración funcionó bien.

Frank Blake, director ejecutivo de Home Depot, quien simplificó su compañía y elevó la moral de sus empleados, y es alguien que considera que las personas deben sentirse cómodas cuando hablan con franqueza; visitó anualmente a Jack Welch, ex director ejecutivo de GE, para que lo aconsejara.

Mark Hurd, director ejecutivo de Hewlett Packard, tuvo éxito al no perder de vista los costos, mejorar la eficiencia y enfocarse en la innovación; además, se deshizo de los negocios que no estaban entre los dos primeros de su campo, estrategia parecida a la que siguió Jack Welch en GE.

David Axelrod, estratega principal de la campaña de Obama, ayudó al ahora mandatario a llegar a la presidencia de Estados Unidos: apoyó la comunicación de su visión de cambio y reclutó gente eficaz que trabajara bien en equipo y tuviera buenas habilidades para la resolución de conflictos. Se le consideró el mensajero de Barack Obama.

Entre los mejores administradores de 2008 también hay ejecutivos no estadounidenses:

Satoru Iwata, director ejecutivo de Nintendo en Tokio, duplicó las ventas del exitoso Wii: los consumidores gastaron dinero en este producto innovador a pesar de los difíciles tiempos económicos. Planea redefinir las características de los juegos, la música, las cámaras e incluso la administración de la salud.

Takeo Fukui, director ejecutivo de Honda en Tokio, continuó enfocándose en los automóviles pequeños y eficientes con el combustible, y prosigue sus esfuerzos en innovación e investigación. Su enfoque administrativo está influenciado por el libro clásico estadounidense de Dale Carnegie titulado *How to Stop Worrying and Start Living* (Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir).

Peter Loscher, director ejecutivo de Siemens en Munich, hizo un buen trabajo de reestructuración de la compañía a la vez que lidió con cargos de corrupción y soborno en el extranjero. Su consejo: "Escucha y luego toma decisiones claras".

Jeroen Van Der Veer, director ejecutivo de Royal Dutch Shell en los Países Bajos, se orientó por la filosofía de eliminar, simplificar, estandarizar y automatizar.[5]

Aunque la crisis económica y financiera global continuó durante todo el año 2009, los gerentes que fueron capaces de ajustarse a los cada vez mayores retos económicos, mediante una planeación y organización efectivas, eficientes y, por tanto, eficaces, pudieron llevar a sus empresas con éxito a través de la peor de las grandes recesiones.

Características de compañías excelentes y más reconocidas

En Estados Unidos la rentabilidad es una importante medida de excelencia de una compañía; sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que a menudo coinciden con el desempeño financiero. En su libro *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia), Thomas Peters y Robert Waterman Jr., identificaron a 43 compañías que consideraron excelentes.[6] Para elegir a las

[4] "The Best Managers", *Business Week*, 19 de enero de 2009, pp. 40–41.
[5] Obsérvese que este enfoque es similar a las ideas discutidas en el libro *Blue Ocean Strategy* (La estrategia del océano azul), de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, que se discutirá más adelante en la presente obra.
[6] Peter, Thomas J. y Waterman Jr., Robert H., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Véase también: "Tom Peters on leading the 21st-century organization", entrevista realizada por Suzanne Heywood, Aaron De Smet y Allen Webb, *McKinsey Quarterly*, septiembre de 2014, en http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom_peters_on_leading_the_21st_century_organization?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410, recuperado el 2 de enero de 2016.

empresas consideraron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento promedio sobre el capital total y medidas similares; también consultaron a expertos de la industria sobre el carácter innovador de las compañías.

Los autores identificaron ocho características de las empresas excelentes que específicamente:

1. Estaban orientadas a la acción.
2. Aprendían sobre las necesidades de sus clientes.
3. Promovían la autonomía gerencial y el espíritu emprendedor.
4. Lograban la productividad al prestar mucha atención a las necesidades de su gente.
5. Eran impulsadas por una filosofía de compañía basada, a menudo, en los valores de sus líderes.
6. Se enfocaban en la actividad que conocían mejor.
7. Tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal.
8. Eran centralizadas y descentralizadas, según se requiriera.

Dos años después de que se publicó *In Search of Excellence, Business Week* volvió a examinar las compañías que Peters y Waterman Jr., consideraron excelentes.[7] La encuesta de la revista reveló que al menos 14 de las 43 compañías no cumplían muy bien varias de las ocho características de excelencia y nueve compañías mostraron una fuerte disminución en sus ingresos. Si bien Peters y Waterman Jr., fueron criticados en varios aspectos (como sus métodos para recopilar e interpretar los datos, el extenso uso de anécdotas y citas de líderes del área en lugar de la utilización de fuentes de investigación más científicas) la revisión del desempeño de las empresas indicó que el éxito puede ser sólo transitorio y exige un trabajo duro y constante para adaptarse a los cambios en el ambiente.[8]

PERSPECTIVA GLOBAL

Clasificación de la revista *Business Week* sobre las 50 compañías más reconocidas en Asia[9]

Entre las clasificaciones de Compustat que hace Standard & Poor's de las 50 compañías asiáticas, diez son indias y cinco chinas. Siemens (India), empresa dedicada al equipo de comunicaciones, clasificó como la número 1; la segunda en lograr la mejor clasificación fue Unitech, empresa dedicada a los bienes raíces; Cipla Pharmaceuticals quedó en sexto lugar; Alibaba.com, la pequeña compañía china de servicios de internet, quedó en tercer lugar, pero esta empresa está expandiéndose a la India como consecuencia, en parte, de la fortaleza de la divisa china.[10] Otras empresas indias entre las 20 mejor clasificadas son: Asea Brown Boveri India (equipo electrónico), Tech Mahindra (servicios de tecnología), Hindustan Zinc (metales y extracción de minerales) y DLF (bienes raíces).

Las listas de las 50 más reconocidas también incluyen compañías de Hong Kong, Malasia, Indonesia, Taiwán, Singapur, Corea y Pakistán; pero la India está representada con más empresas (10 compañías), seguida de Hong Kong con nueve.

---

[7] "Who's Excellent Now?" *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, pp. 76-88. Véase también Hitt, Michael A., y Duane Ireland, R., "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo, 1987, pp. 91-98.

[8] Peters, T.J. y Waterman Jr., R.H., *In Search of Excellence*. Para un excelente análisis de los autores realizado por William C. Bogner unos 20 años después de la publicación de su libro (y otros más) véase, en la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive*, "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44, y "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios sobre *In Search of Excellence* en la misma edición de la publicación: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; Newstrom, John W., "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 53-56.

[9] Einhorn, Bruce en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia" *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

[10] "China's Alibaba Expands to India, Japan", http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008095_369479.htm?campaign_id=rss_as, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

PERSPECTIVA GLOBAL

Marcas más valiosas en 2015

Como cada año, Millward Brown presentó su ranking anual *Brandz Top 100* que analiza el valor de las marcas y no de las empresas en sí mismas. Este conteo se ha convertido en una referencia de gran importancia en la industria de la publicidad y la comunicación de marketing y medios. Esta lista es resultado de una investigación y análisis financieros aplicados a tres millones de consumidores y más de 100 mil marcas en 50 mercados distintos.

En Latinoamérica, las marcas más valiosas son:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)
1. Skol	Brasil	8 500
2. Corona	México	8 476
3. Telcel	México	6 174
4. Bradesco	Brasil	5 202
5. Falabella	Chile	4 709
6. Televisa	México	4 423
7. Itaú	Brasil	4 315
8. Brahma	Brasil	4 185
9. Águila	Colombia	3 672
10. Modelo	México	3 604

El top 10 a nivel global es:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)
1. Apple	Estados Unidos	246 992
2. Google	Estados Unidos	173 652
3. Microsoft	Estados Unidos	115 500
4. IBM	Estados Unidos	93 987
5. Visa	Estados Unidos	91 962
6. AT&T	Estados Unidos	89 492
7. Verizon	Estados Unidos	86 009
8. Coca-Cola	Estados Unidos	83 841
9. McDonald´s	Estados Unidos	81 862
10. Marlboro	Estados Unidos	80 352

Con información de: Millward Brown, *2015 BrandZ Top 100 Global Brands*, en http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2015, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

(4) Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en la innovación y en el espíritu emprendedor

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

Tecnología[11]

La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo.

El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de la TI que se albergan externamente (p. ej., The Cloud), así como el análisis de estas cada vez más frecuentes fuentes de datos (analítica), son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas. Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se analizarán ampliamente en el capítulo 19.

Globalización[12]

La segunda tendencia importante es la globalización. En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para regir el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo; por ejemplo, la globalización de empresas desde India y China[13] ha creado un nuevo grupo de corporaciones multinacionales competitivas que llevan los beneficios de la innovación a los países en los que operan y prácticas innovadoras de regreso a sus países de origen. Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva global. En el capítulo 3 se atenderán varios problemas globales en detalle; además, en las secciones de perspectiva global que se presentan a lo largo del libro, se analizan temas internacionales.

---

[11] Véase, por ejemplo, el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, que analiza, por ejemplo, tendencias en el efecto de la tecnología sobre la sociedad, cómputo, robótica, comunicaciones, electrónica, medios noticiosos, innovación, biométrica y seguridad, transportación y otras áreas; véase también *Business Week* en línea en: http://www.businessweek.com/ebiz, recuperado el 5 de enero de 2009; http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html, recuperado el 2 de enero de 2016, y Technology & Operations Management en: http://www.hbs.edu/units/tom, recuperado el 2 de enero de 2016.

[12] Véase *The Economist*, publicación del 23 de septiembre de 2000, que cubre "The Case for Globalization"; aunque también hay argumentos en contra de la globalización en "The Case Against Globalization", http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/14/AR2008021402674.html, recuperado el 9 de diciembre de 2009. Véase también Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M., International Business: A Strategic Management Approach, Harlow: Pearson Education, 2000; Wild, John J., Wild, Kenneth L. y Han, Jerry C.Y., International Business: The Challenges of Globalization, 4a. ed. Upper Saddle River, New Jersey, 2008; Griffin, Ricky W. y Pustay, Michael W., International Business, 5a. ed., Upper Saddle River, New Jersey, 2007.

[13] Yang, X. y Stoltenberg C., "Growth of Made-in-China Multinationals: An Institutional and Historical Perspective, in Globalization of Chinese Enterprises, eds." *Alon and McIntyre, Palgrave,* 2008, pp. 61-76; Yang, X., Jiang Y., Kang R. y Ke Y., "A Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Japanese Firms", *Asia Pacific Journal of Management,* 2009, 26 (1): 141-162; Duanmu J. y Guney Y., "A panel data analysis of locational determinants of Chinese and India outward foreign direct investment", *Journal of Asia Business Studies,* 2009, 3(2)1-15.

Innovación y espíritu emprendedor

El creciente enfoque en la innovación y en el espíritu emprendedor como imperativo nacional y organizacional en Estados Unidos y sus organizaciones es cada vez más evidente. Tanto la innovación como el espíritu emprendedor son considerados por los gobiernos como un medio para aumentar el empleo, la productividad y la prosperidad entre sus pueblos, en tanto que compañías grandes y pequeñas encuentran que la innovación y expansión empresariales a nuevos segmentos de clientes son esenciales para su éxito y supervivencia en mercados cada vez más competitivos.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Cómo aumentar la creatividad en el trabajo

Todd Henry, autor de *The accidental creative*, indica que hay diez puntos clave para activar la imaginación y aplicarla en el trabajo:

1. **Ramifícate.** Lee sobre temas que generalmente no son de tu elección y trata de experimentar en la cotidianidad, pues con ello podremos inspirarnos.
2. **Recarga.** Toma en cuenta la cantidad de energía que empleas en cada una de tus actividades. Es necesario darnos un tiempo para recargar nuestra energía no sólo los fines de semana, sino también durante la jornada laboral.
3. **Protege tu tiempo.** Es importante establecer y respetar un horario creativo diario en el que estemos libres de interrupciones.
4. **Establece una "relación" con el arte.** El arte es una fuente de inspiración, pues propicia nuevos patrones de pensamiento y fortalece las conexiones cerebrales.
5. **Escribe tus ideas.** Las buenas ideas están presentes de forma constante en nuestras vidas y es importante tomarlas en cuenta; podemos anotarlas en un cuaderno para retomarlas después.
6. **Cuando estés atascado, toma un descanso.** Si te enfrentas a un problema creativo, trabaja en otra cosa durante una hora, pues ese descanso mental te permitirá abordar el problema desde una perspectiva nueva.
7. **Busca el apoyo de tus supervisores.** Es importante que la administración apoye los esfuerzos creativos de los empleados, ya que esto repercute de forma positiva en la productividad.
8. **Trabaja con gente con diversos niveles de experiencia.** Para alimentar nuestras ideas es importante trabajar con personas de generaciones, trasfondo social y educación distintos, pues esto amplía nuestra visión.
9. **Nunca desestimes las ideas de otros.** No hay que catalogar una idea como "mala", pues todas pueden dar pie a ideas nuevas y útiles.
10. **Conéctate con tu pasión.** La creatividad fluye más cuando las personas trabajan en proyectos que les apasionan.

Con información de: *Altonivel,* "10 formas de aumentar la creatividad en tu trabajo", en Altonivel, www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html, recuperado el 24 de mayo de 2016.

La innovación se enfoca en mejorar los productos y servicios, así como en comercializarlos, mientras que el **espíritu emprendedor** es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes. Los empresarios crean organizaciones que ofrecen productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnologías de la información) a la vez que generan valor agregado. Venkatramen (1997) afirmaba que "el espíritu emprendedor como campo académico busca comprender cómo

Espíritu emprendedor Es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

se descubren, crean y explotan las oportunidades de hacer realidad bienes y servicios futuros, por quién y cuáles son sus consecuencias".[14]

Desde el epicentro empresarial de Silicon Valley hasta los centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso de la humanidad; a lo largo de cada capítulo se destacan estas tendencias empresariales y su correspondencia con un amplio rango de retos administrativos.

PERSPECTIVA GLOBAL

Ranking de las 10 multilatinas más grandes

La revista *América Economía* presentó el "Ranking multilatinas" 2015 con el que busca estimar el nivel de globalización que alcanzan las empresas latinoamericanas, lo cual se logra al medir el grado de internacionalización con base en las operaciones que realiza una empresa fuera de Latinoamérica. El top 10 de este conteo es el siguiente:

Lugar	Empresa	Sector	País
1	Mexichem	Petroquímica	México
2	Cemex	Cemento	México
3	LATAM (LAN TAM)	Aerolínea	Chile
4	Grupo JBS	Alimentos	Brasil
5	AJE Group	Bebidas y licores	Perú
6	Tenaris	Siderurgia	Argentina
7	Gruma	Alimentos	México
8	Ternium	Siderurgia	México
9	Avianca-Taca	Aerolíneas	Colombia/El Salvador
10	Gerda	Siderurgia	Brasil

Con información de: América Economía Intelligence en *El Economista*, "Mexichem es la empresa más global de América Latina", 26 de septiembre de 2015, http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/26/mexichem-empresa-mas-global-america-latina, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Inmersión en Silicon Valley[15]

Silicon Valley sigue siendo el principal destino para quienes tienen la ambición de desarrollar nuevas empresas de gran crecimiento; por ejemplo, Mark Zuckerberg, el cofundador y director ejecutivo de Facebook, se dio cuenta, mientras desarrollaba su sitio web en la Universidad de Harvard, de que tendría que mudarse a Silicon Valley para aprovechar su ecosistema de apoyo al espíritu emprendedor de alto crecimiento. Dicho ecosistema ofrece capital de riesgo para financiar a las nuevas empresas de alto crecimiento, experiencia legal para guiarlas y capital tecnológico y humano para desarrollar nuevas empresas creativas.

Emprendedores, empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo también reconocen el valor del ecosistema de Silicon Valley y desean aprender de él y aprovecharlo para promo-

[14] Venkataraman S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J. (ed). JAI Press: Greenwich, CT, pp. 119-138.
[15] Silicon Valley Immersion Program (Programa de inmersión en Silicon Valley) https://www.usfca.edu/management/corporate/Silicon_Valley_Immersion_Programs/, recuperado el 25 de julio de 2015.

ver la innovación y el espíritu emprendedor de éxito; grupos de todo el mundo la visitan para hacer exactamente eso; algunos de sus programas, como el Silicon Valley Immersion Program, de la Universidad de San Francisco, albergan a grupos de América Latina, Asia y Europa y los inician en el singular entorno empresarial de la zona mediante conferencias dictadas por expertos locales, visitas a las empresas de vanguardia y eventos sociales con emprendedores e inversores locales. Diversos grupos de Portugal, México, Argentina, Perú, Chile, China y otras partes del mundo han llegado a la Universidad de San Francisco para vivir y aprender el ecosistema de Silicon Valley, así como a aumentar su propia capacidad de emprender e innovar a la manera del valle.

Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia



Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad, pero a finales del decenio de 1960 el crecimiento de su productividad empezó a desacelerarse; hoy la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo se voltea hacia Japón para encontrar respuestas a estos problemas de productividad (tema a considerar en el capítulo 3), pero se tiende a ignorar la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas de manera eficiente.

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de **productividad**, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

Productividad Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores; sin embargo, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, "la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración".[16]

Definiciones de efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la **efectividad** es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una

Efectividad El logro de objetivos.
Eficiencia Logro de los fines con el mínimo de recursos.

[16] Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 69. Véanse también Davis, Tim R. V., "Information Technology and White-Collar Productivity", *Academy of Management Executive*, febrero, 1991, pp. 55-67; Drucker, Peter, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20; "The Drucker Institute", www.peter-drucker.com, recuperado el 5 de enero de 2009.

organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización, tema que se analizará en el capítulo 4.



PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Las compañías con más rápido crecimiento[17]

La gestión empresarial puede conducir a un aumento rápido de las ventas. La revista *Fortune* publicó su lista de las 100 compañías con más rápido crecimiento en 2015. La revista clasificó aquellas empresas que cotizan en bolsas de comercio estadounidenses con base en el crecimiento de sus ingresos y utilidades, y en el retorno total sobre los tres años anteriores. Aquí enumeramos las diez compañías de más rápido crecimiento de *Fortune*.[18] Si el rápido crecimiento indica una gestión empresarial exitosa, entonces estas compañías cumplen la condición.

1. Lannett (productos farmacéuticos)
2. Natural Health Trends (productos para el hogar y el cuidado personal)
3. Federated National Holding (seguros)
4. Centene (seguros y administración de la atención y el cuidado)
5. Noah Holdings (servicios financieros)
6. Acadia Healthcare (cuidado de la salud)
7. Qihoo 360 Technology (servicios de internet)
8. Wisdomtree Investments (servicios financieros)
9. Gilead Sciences (productos farmacéuticos)
10. Facebook (servicios de internet)

Administrar: ¿ciencia o arte?[19]

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un *arte*, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse *ciencia*. En este contexto, *ciencia* y *arte* no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

El arte debe mejorar conforme lo hace la ciencia, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas; podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta porque las muchas variables con las que lidian los gerentes son en extremo complejas; sin embargo, dicho conocimiento administrativo sin lugar a dudas puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia, serían poco más que médicos brujos; los ejecutivos que

---

[17] *Fortune Magazine*, http://fortune.com/100-fastest-growing-companies/, recuperado en noviembre de 2015.
[18] Indicamos el nombre de cada empresa y su industria.
[19] Weiss, W.H., "The Science and Art of Managing", *Annual Editions-Management, Fred H. Maidment*, ed., Nueva York, McGraw-Hill, 2009, pp. 16-18.

intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica.

Evolución del pensamiento administrativo[20]



Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la *jungla de la teoría de la administración*. En este capítulo se hablará de los diferentes modelos de análisis administrativo y de lo que puede hacerse para entender las diferentes posturas. La tabla 1.1 resume las principales contribuciones de autores y practicantes de la administración.[21] Destacan la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol, y los estudios Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor *Shop Management* (1903) *Principles of Scientific Management* (1911) *Testimony before the Special House Committee* (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la *cooperación armoniosa* entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale* (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y *esprit de corps*.

(*continúa*)

[20] Para un punto de vista crítico sobre la teoría de la administración véase Broughton, Philip Delves, "Bogus Theories, Bad for Business", *The Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2009 y http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052970204313604574329183846704634-lMyQjAxMDA5MDAwOTEwNDkyWj.html, recuperado el 2 de enero de 2016.

[21] La tabla 1.1 muestra parte de los primeros colaboradores del pensamiento administrativo, desde Henry Gantt hasta Chester Barnard. Para mayor información sobre sus contribuciones, véanse "Lilian Moller Gilbreth", www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html, recuperado el 2 de enero de 2016 y www.lib.uwo.ca/business/barnard.html, recuperado el 30 de marzo de 2007.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo (*continuación*)

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
En este libro se analizan muchos autores. Entre las principales aportaciones están las de Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.
C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990)	Introdujeron el punto de vista de la "competencia central de la corporación" que visualiza la empresa como un conjunto de competencias básicas en lugar de una colección de unidades de negocio para permitir a los gerentes que identifiquen y empleen mejor la ventaja competitiva de la empresa.
Birger Wernerfelt (1985) Jay Barney (1991)	Presentaron el "punto de vista de la empresa basado en los recursos" que ayuda a los gerentes a identificar una ventaja competitiva sustentable al determinar cuáles de sus recursos son valiosos, poco conocidos, difíciles de copiar y complicados de sustituir.
Clayton Christensen (1997)	Introdujo el concepto de innovación disruptiva como un método con el que las empresas pueden desarrollar nuevos productos y procesos.
Henry Chesbrough (2003)	Presentó el modelo de innovación abierto como un método con el cual las empresas pueden incorporar múltiples fuentes de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y procesos.

Fuente: Parte de la información de este cuadro se basa en: George Jr., Claude S., *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

Frederick Taylor y la administración científica[22]



La obra más famosa de Taylor es *Principles of Scientific Management*.

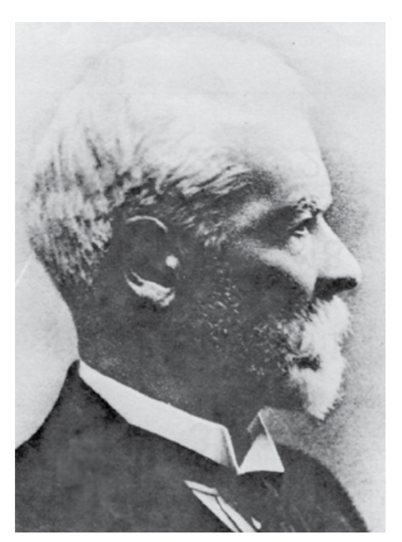
Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se inició como aprendiz de forjador de moldes y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero en jefe después de obtener un título de ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911, y los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Observará que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno.

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna[23]



Henri Fayol es considerado el verdadero padre de la teoría de la administración moderna.

Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativa. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:

- *Autoridad y responsabilidad*. Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de *inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior,* etcétera.
- *Unidad de mando*. Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- *Unidad de dirección*. Para Fayol esto es como una *cadena de superiores* desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse in-

[22] Para un análisis adicional de Frederick Taylor véase Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management, 1911, www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html, recuperado el 9 de diciembre de 2009; www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm, recuperado el 5 de enero de 2009.
[23] Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; http://sol.brunel.ac.uk/-jarvis/bola/competence/fayol.html, recuperado el 5 de octubre de 2002. Véase también Fayol, Henri, "Planning", *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 26-29.

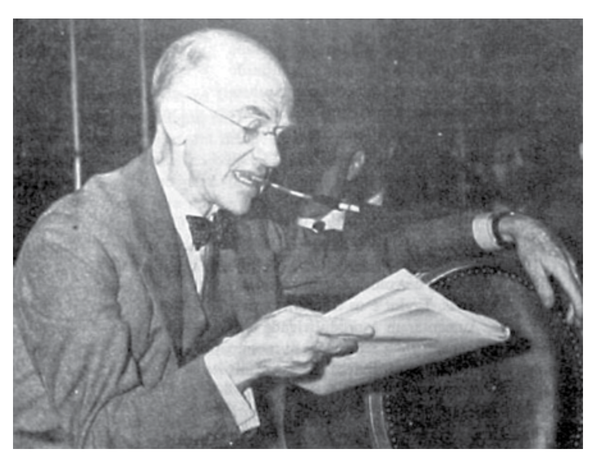
necesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.

- *Esprit de corps*. Éste es el principio de *la unión hace la fuerza* y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932.[24] Antes, entre 1924 y 1927, el *National Research Council* realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Al descubrir que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso; sin embargo, Mayo, investigador de Harvard, vio en ello algo diferente y junto a Roethlisberger y otros continuó la investigación.



Elton Mayo se enfocó en estudiar las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, partiendo de ideas anteriores, particularmente de las de Vilfredo Pareto, tendría un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad; Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne.

Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Entre quienes han contribuido al pensamiento administrativo se encuentran administradores públicos, gerentes de empresas y científicos del comportamiento, cuyas obras importantes se analizan a lo largo del libro; por ahora sólo mencionaremos a algunos de ellos.

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales. Keith Davis ayudó a comprender la organización informal. El desaparecido W. Edwards Deming[25] y Joseph M. Juran,[26] dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos

---

24 Para una descripción completa de estos experimentos véanse Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Véase también: www.thoemmes.com/encyclopedia/mayo.htm, recuperado el 5 de octubre de 2002.

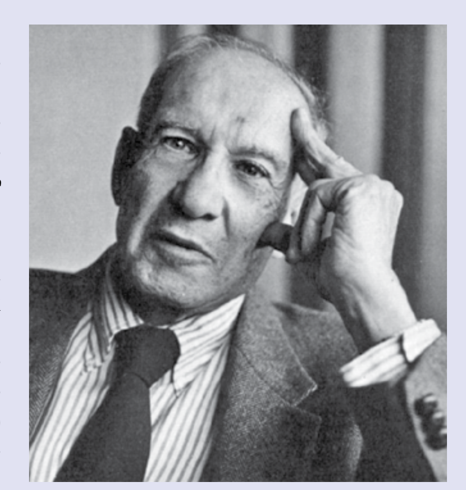
25 Véase "The W. Edwards Deming Institute," www.deming.org, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

26 Para la biografía de Juran, véase www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

japoneses. El desaparecido Laurence Peter sugirió que con el tiempo a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más; por desgracia, esto puede generar organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, que escribió el exitoso libro *Theory Z*, mostró cómo podían adaptarse determinadas prácticas administrativas japonesas a Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman Jr., analizaron las características de las compañías excelentes. La mayoría de estas obras se analizarán con detalle en otras partes del libro.

PERSPECTIVA GLOBAL

La sabiduría de Peter Drucker[27]



Los estudios de Peter Drucker se enfocaron en el aumento de la producción.

El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores con más influencia en la administración. Durante su carrera de 60 años escribió 39 libros y consultó a ejecutivos de importantes compañías; sin embargo, sus intereses no se restringieron a entender las cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y su enfoque estaba en lograr que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos (APO) en su clásico libro *The Practice of Management*, donde destacó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo se puede constatar si el objetivo se cumplió.

Drucker consultó a directores ejecutivos de importantes compañías como Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE), considerado por muchos el gerente ejecutivo más efectivo de una gran organización compleja. Las inquisiciones de Drucker condujeron al axioma de Welch, el cual sugirió que si una de las unidades de negocios de GE no era la núm. 1 o 2 en su industria (ni tenía una buena oportunidad de serlo) debía ser descartada. La efectividad de Drucker radicaba en plantear preguntas importantes. Un alto gerente cuestionó por qué debía pagar las cuotas de consultoría de Drucker si el director ejecutivo debía contestar a todas las preguntas; sin embargo, el enfoque de preguntas de Drucker a menudo conducía a identificar la dirección hacia la que la compañía debía ir. Andrew Grove, antiguo CEO de Intel, quedó impresionado por el análisis de Drucker de las múltiples funciones del CEO, en especial la de representar a la empresa ante el público, la de estratega y la de gerente operacional. Más aún, Drucker sugirió que un gerente no debe ser promovido con base en su potencial, sino en su desempeño.

En 1943 estudió la estructura organizacional de GM que dio como resultado el libro *The Concept of the Corporation*. Su punto de vista fue que "se requieren personas capaces de desempeñarse en conjunto, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes".

Drucker estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación). Otros puntos sobresalientes de su filosofía empresarial son que en las entrañas de la organización existen seres humanos, no máquinas o edificios; también sugirió que en Estados Unidos, Alemania, Japón y China los gerentes hacen lo mismo, aunque puede ser diferente cómo lo realizan.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo deben realizarse en todos los niveles de la organización: es un esfuerzo continuo. En las organizaciones la rentabilidad no es el propósito, sino una necesidad. El marketing empieza con el cliente, sus valores y necesidades. Planteaba preguntas como: ¿dónde viven los clientes y qué quieren comprar?, ¿simple? Sí, pero poderoso para una estrategia efectiva.

[27] Thurm, Scott y Joann S. Lublin, "Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About People", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005 y Flanigan, James y Thomas S. Mulligan, "Drucker Regarded as Father of Modern Management", *Los Angeles Times* en *The Contra Costa Times*, 12 de noviembre de 2005; Drucker, Peter, *Management–Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.

Mucho antes de que fuera reconocida en general, Drucker popularizó la noción de *el trabajador del conocimiento* y los factores especiales para administrarlo. Así que la administración no es sólo para empresas orientadas a las utilidades, también lo es para iglesias, sindicatos de obreros, grupos juveniles y hospitales, punto de vista que se destaca en este libro.

Historia de una selección de innovaciones administrativas[28]

La innovación es esencial para el éxito de una organización; sin embargo, la historia demuestra que, con los años, las ideas innovadoras van y vienen. Éstas son algunas de ellas (las fechas son aproximadas):

1910	Henry Ford, con el Modelo T, utilizó el sistema de producción en serie para aumentar la producción.
1920	Alfred Sloan, de General Motors, estableció el escenario de la organización moderna al utilizar la estructura organizacional divisional, que permite a las divisiones operar como compañías individuales.
1931	Procter & Gamble introdujo la administración por marcas para sus jabones, de manera que cada gerente era responsable del éxito o fracaso de su marca.
1943	La organización Skunk Works de Lockheed pudo construir un nuevo avión de combate en poco tiempo al emplear pequeños grupos a los que la compañía matriz interrumpía pocas veces.
Decenio de 1950	Toyota innovó las formas de mejorar la eficiencia reduciendo al mínimo la rotación de empleados; lo que en 1961 condujo al concepto de *control de calidad*.
1967	Con base en la idea de considerar diferentes escenarios alternativos y planear según ellos, Shell lidió con la crisis del petróleo del decenio de 1970.
1973	La compañía DuPont utilizó el proceso de revisión de 360 grados para proporcionar realimentación entre gerentes, colegas y subordinados.
1987	Motorola utilizó el proceso Seis Sigma para mejorar la eficiencia y reducir los defectos. General Electric fue una de las primeras en adoptarlo.
1989	IBM administró el procesamiento de datos de Kodak. Durante el decenio de 1990 el enfoque se utilizó para trasladar el trabajo a otros países.
1990	La reingeniería supuso replantear radicalmente la forma de pensar los procesos organizacionales, algo que pudo generar despidos, aunque Michael Hammer, quien popularizó el enfoque, considera que éste no era el principal propósito de la reingeniería.
Decenio de 2000	Las compañías trabajan con otras empresas y clientes para llegar a ideas nuevas e innovadoras. Procter & Gamble, por ejemplo, esperaba que la mitad de sus innovaciones llegara del exterior.
2012	Un enfoque creciente en albergar la tecnología de la organización externamente (The Cloud), la computación móvil y aprovechar los medios de comunicación sociales para interactuar de manera más eficaz con los clientes, lo que ayuda a modelar una estrategia organizacional y tiene un efecto directo en la forma en que los líderes administran sus compañías.
2016	Creciente convergencia de las tecnologías para el cuidado de la salud y la tecnología de la información para ayudar a las personas a gestionar mejor su propia salud (por ejemplo, FitBit o Apple Watch), así como otros métodos para que los proveedores de cuidado de la salud brinden mejores servicios.

[28] McGregor, Jena, "There is no More Normal", *Business Week*, 23 de marzo de 2009, pp. 30-34. Véase también Strategic Innovation de Booz, Allen, Hamilton, una de las empresas consultoras en administración más antiguas en http://boozallen-wp-aws03.siteworx.com/consulting/strategic-innovation, recuperado el 2 de noviembre de 2015.

A veces también se buscan enfoques innovadores para encontrar soluciones a los problemas gerenciales; de hecho, algunos de dichos enfoques pueden servir como instrumentos para hacer que las organizaciones sean más eficaces (por ejemplo, la analítica de datos). Sin embargo, el éxito sólo será resultado de un enfoque sistemático de la administración que utilice las innovaciones como herramientas.

Modelos de análisis administrativo: ¿una jungla de teorías administrativas?



Aun cuando los autores y teóricos académicos contribuyeron muy poco al estudio de la administración hasta principios del decenio de 1950 (los escritos anteriores provienen sobre todo de practicantes), los últimos decenios han visto un verdadero diluvio de textos provenientes de las aulas académicas. La variedad de enfoques en el análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han generado mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. De hecho, hace muchos años Harold Koontz llamó a esta situación la *jungla de la teoría de la administración*.[29] Desde entonces la vegetación de la jungla ha cambiado un tanto, se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados al agregárseles algunos conceptos nuevos, pero el desarrollo de la ciencia y la teoría de la administración tienen las mismas características de jungla.

Los diversos enfoques en el análisis de la administración se ilustran en la tabla 1.2, agrupados en 14 categorías, que muestran las características, contribuciones y limitaciones de cada enfoque. Aquí nos concentraremos en el enfoque de funciones gerenciales y el proceso administrativo (u operacional).

Tabla 1.2 Enfoques de la administración

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque empírico o de caso[30]		
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración.	Situación del caso Fracaso Éxito ¿Por qué?
Enfoque de funciones gerenciales		
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez funciones gerenciales agrupadas en interpersonales, informacionales y de decisión.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no fueron gerenciales. Muchas actividades fueron evidencia de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedaron fuera (como evaluar a los gerentes).	Tres funciones interpersonales Cuatro funciones de decisión Tres funciones de información

(*continúa*)

[29] Koontz, Harold, “The Management Theory Jungle”, *Journal of the Academy of Management*, diciembre de 1961, pp. 174-188. Véanse también su “Making Sense of Management Theory”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1962, p. 24ff.; “The Management Theory Jungle Revisited”, *Academy of Management Review*, abril de 1980, pp. 175-187. Mucho de este material se tomó de estos artículos. Véanse también “*Management Theory Jungle*”, http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKoontz61.htm, recuperado el 2 de enero de 2016 y “The Management Theory Jungle Revisited”, http://www.jstor.org/pss/257427, recuperado el 2 de enero de 2016.
[30] Greiner, Larry E., Arvind Bhambri y Thomas G. Cummings, “Searching for a Strategy to Teach Strategy”, *Academy of Management–Learning & Education*, diciembre de 2003, pp. 402-419.

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de contingencia o situacional		
La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional.	Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma —o única— de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	Causa Efecto Depende de Contingencia Situación
Enfoque matemático o *ciencia de la administración*		
Considera a la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos; como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos de los aspectos de la administración no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque matemático en la administración.	$E = F\,(Xj - Yj)$ Sí No
Enfoque de teoría de decisiones		
Se enfoca en la toma de decisiones: en quienes se encargan de decidir y el proceso que conlleva. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.	En la administración hay mucho más que sólo toma de decisiones. El enfoque es, al mismo tiempo, demasiado estrecho y amplio.	Proceso de toma de decisiones Toma de decisiones individuales Área de actividad empresarial Valores de quienes toman las decisiones Teoría de las decisiones Naturaleza de la estructura organizacional Información para decidir Toma de decisiones grupales
Enfoque de reingeniería		
Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados espectaculares.	Descuida el ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignora el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.	**Operaciones** Insumos Transformación Productos
Enfoque de sistemas		
El concepto de sistemas tiene una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo, lo que significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.	Apenas puede considerarse un nuevo enfoque en la administración, como afirman algunos de quienes lo sostienen.	Apertura al ambiente externo

(*continúa*)

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de sistemas sociotécnicos		
El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo); se enfoca a la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel; ignora mucho del otro conocimiento gerencial.	Máquinas Operaciones de oficina Sistema social Actitudes personales Comportamiento grupal
Enfoque de sistemas cooperativos sociales		
Preocupados por los aspectos del comportamiento interpersonal y grupal que conducen a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración que, al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.	Estructura organizacional Meta común
Enfoque de comportamiento de grupo		
Da importancia al comportamiento de las personas en grupos, se basa en la sociología y psicología sociales, y primordialmente estudia modelos de comportamiento grupal. A menudo a este estudio de grandes grupos se le llama *comportamiento organizacional.*	Casi nunca se integra a los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración; requiere una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración del personal, la planeación y el control.	Estudio de grupo Estudio de grupos que interactúan entre sí
Enfoque de comportamiento interpersonal		
Con base en la psicología individual, se enfoca en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.	Ignora el planear, organizar y controlar; la capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.	Foco de estudio
El marco de las siete *S* de McKinsey		
Las siete *S* (por sus siglas en inglés) son: 1. estrategia 2. estructura 3. sistemas 4. estilo 5. personal 6. valores compartidos 7. habilidades	Aun cuando esta empresa consultora experimentada emplea un marco similar al que utilizan Koontz y sus colegas desde 1955, y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y sus temas no se analizan a profundidad.	Sistemas Estructura Estilo Estrategia Personal Habilidades Valores compartidos

(*continúa*)

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de administración de la calidad total		
Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o productos y servicios aptos para su uso (Juran) y que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.	No hay acuerdo absoluto sobre qué es la administración de la calidad total.	
Enfoque de proceso de administración u operacional		
Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es desarrollar una ciencia y una teoría con aplicaciones prácticas; distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.	No identifica a representar o coordinar como una función distinta, como lo hacen algunos autores; la coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte administrativo y el propósito de la administración.	

Enfoque en las funciones gerenciales

Uno de los modelos de teoría administrativa es el enfoque en las funciones gerenciales difundido por Henry Mintzberg de la Universidad McGill.[31] En esencia, su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y, a partir de ello, llegar a conclusiones respecto de qué actividades (o funciones) gerenciales se trata. Varios investigadores han estudiado el trabajo real de los gerentes —desde CEO hasta supervisores de línea—, pero Mintzberg le dio a este enfoque mucha más notoriedad.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco CEO en una variedad de organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no realizan las funciones gerenciales clásicas de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; en vez de ello se dedican a una variedad de actividades distintas. De esta investigación, y de las de otros que estudiaron lo que hacen en realidad los gerentes, Mintzberg concluyó que desempeñan una serie de diez funciones:

Funciones interpersonales

1. De figura central (realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la organización).
2. De líder.
3. De enlace (en particular con personas de fuera).

[31] Mintzberg, H., "The Manager's Job: Folklore and Fact" en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pp. 49-61, y Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Nueva York: Harper & Row, 1973.

Funciones informativas

4. De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
5. De difusor (envía información a los subordinados).
6. De vocero (transmite información hacia fuera de la organización).

Funciones de decisión

7. De emprendedor.
8. De encargado de solución de problemas.
9. De asignar recursos.
10. De negociador (trata con varias personas y grupos de personas).

El enfoque de Mintzberg también ha sido criticado. En primer lugar, la muestra de cinco CEO utilizados en su investigación es demasiado pequeña para apoyar una conclusión tan radical; en segundo, al analizar las actividades reales de los gerentes —desde CEO hasta supervisores— cualquier investigador debe comprender que todos los gerentes realizan algún trabajo que no es puramente gerencial: se espera que hasta los presidentes de compañías grandes dediquen parte de su tiempo a relaciones públicas o con los accionistas, a recaudar fondos y quizás en interacciones con los distribuidores, el marketing, etc.; en tercero, muchas de las actividades que Mintzberg encontró son en realidad evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ejemplo, ¿qué es la integración de recursos sino planeación?; la función de emprendedor es ciertamente un elemento de la planeación, y las funciones interpersonales son básicamente instancias de dirección; además, las funciones informativas pueden ajustarse a varias de las áreas funcionales.

No obstante, observar lo que los gerentes en verdad hacen puede tener un valor considerable. En el análisis de las actividades, un gerente eficiente podría determinar de qué manera las actividades caen en los diversos campos del conocimiento reflejados por las funciones básicas de los gerentes; sin embargo, las funciones que Mintzberg identificó parecen estar incompletas: ¿en dónde están las actividades gerenciales indudablemente importantes como estructurar una organización, seleccionar y evaluar a gerentes, y determinar estrategias importantes? Omisiones como éstas hacen que nos preguntemos si los ejecutivos de estas muestras en realidad eran gerentes eficientes. Ciertamente plantean una cuestión seria respecto de si las funciones gerenciales, al menos como se establecen aquí, son adecuadas para fundar una teoría de la administración práctica y operacional.

Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional



Enfoque en el proceso administrativo o **enfoque operacional**
Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

El **enfoque en el proceso administrativo** o **enfoque operacional** de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa.

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente en su campo. Cuestiones como línea y asesor personal (*staff*), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se ubican en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros campos, incluidos la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría de las decisiones, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación del análisis y los conceptos matemáticos.

La naturaleza de este enfoque se ilustra en la figura 1.3, diagrama en el que se muestra que la escuela del proceso administrativo, u operacional, reconoce la existencia de un cúmulo central

Como sistema, la teoría y la ciencia de la administración se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional (encerradas en el círculo) cuentan con un núcleo científico y teórico básico, y recurren a otros campos de conocimientos pertinentes para la comprensión de la administración; así, la administración básica es en parte una ciencia y en parte una teoría ecléctica.

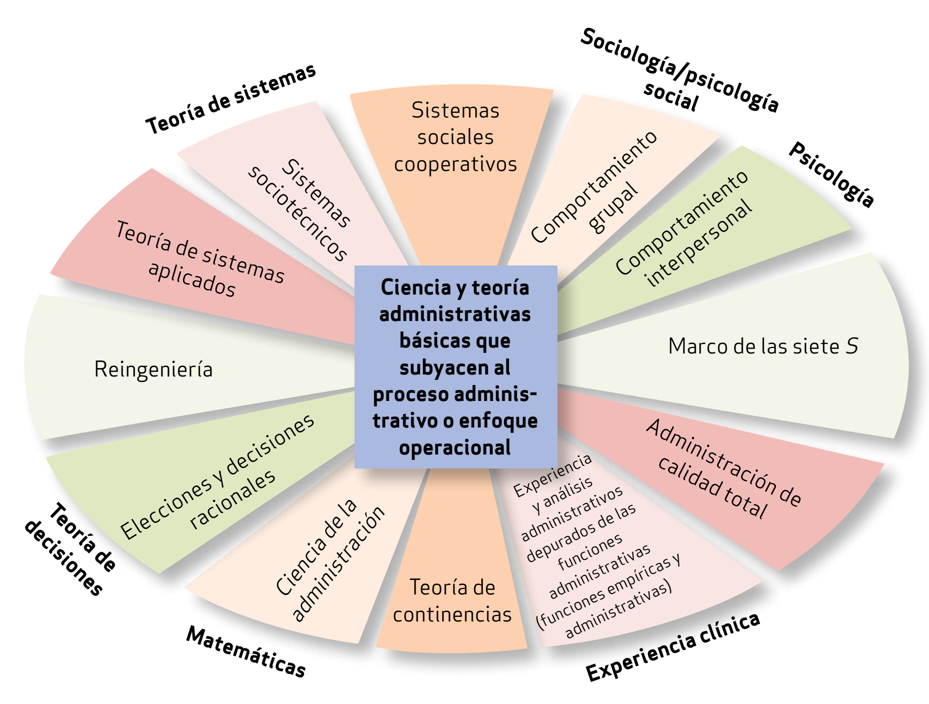


Figura 1.3 El enfoque en el proceso administrativo u operacional.

de ciencia y teoría peculiar a la administración y también recibe contribuciones de varias escuelas y enfoques adicionales; además, el teórico del proceso administrativo se interesa sólo en lo que es considerado más útil y relevante para la administración, y no en todo el conocimiento importante de estos diversos campos.

9 Enfoque sistémico y proceso administrativo

Por supuesto que una empresa organizada no existe en el vacío, sino que depende de su ambiente externo: es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, del sistema económico y de la sociedad. Como lo ilustra el muy básico modelo de la figura 1.4, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta sus resultados al ambiente; sin embargo, este modelo requiere ampliarse y desarrollarse en otro del proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforman mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, como se ilustra en la figura 1.5. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: "Diría que el sistema de administración".[32] Este libro es sobre el enfoque sistémico al

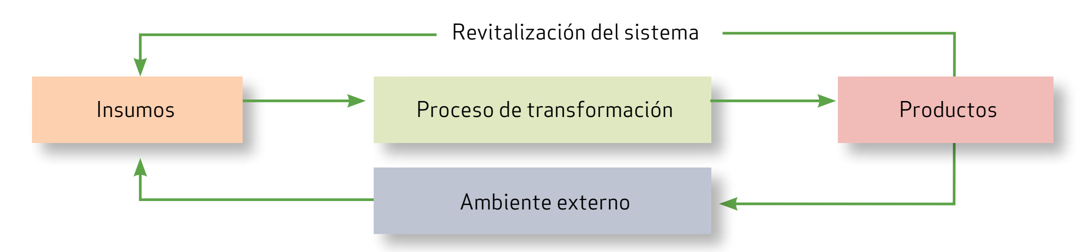


Figura 1.4 Modelo insumo-producto.

[32] "Peter Senge and the Learning Organization", www.infed.org/thinkers/senge.htm, recuperado el 5 de enero de 2009.

proceso administrativo, y no se preocupa sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino que incluye las interacciones entre ella y su ambiente externo.

Insumos y solicitantes[33]

Insumos Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

Los **insumos** del ambiente externo (véase la figura 1.5) pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios solicitantes o grupos de personas que requieren algo de la empresa; es decir: empleados que quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo; consumidores que demandan productos seguros y confiables a precios razonables; proveedores que quieren asegurarse de que sus productos serán comprados; accionistas que, además de un alto rendimiento a su inversión, quieren seguridad para su dinero; los gobiernos federal, estatal y local dependen de los impuestos que paga la empresa, pero también esperan que ésta cumpla sus leyes; de igual modo, la comunidad solicita de las empresas que sean *buenas ciudadanas* y aporten la mayor cantidad de empleos con un mínimo de contaminación, y otros solicitantes pueden ser instituciones financieras y sindicatos laborales, hasta los competidores pueden solicitar un trato justo legítimo. Evidentemente muchas de estas solicitudes son incongruentes y el gerente debe integrar los objetivos legítimos de los solicitantes, quizá mediante compromisos, negociaciones o la renuncia a su propio ego.

Proceso de transformación administrativa

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente.

Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Quienes han escrito sobre administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares; en concreto, quienes pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, a su vez, los teóricos de los sistemas sociales se concentran en interacciones sociales y los que sostienen la teoría de las decisiones lo ven como series de decisiones; sin embargo, el enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento, enfoque utilizado en este libro (véase la figura 1.5).

Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales (p. ej., los objetivos de planeación establecidos se comunican para poder diseñar la estructura organizacional apropiada; la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura; también el liderazgo efectivo y la generación de un ambiente motivador dependen de la comunicación, y más aún, es mediante ella que se determina si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes). Así, la comunicación posibilita la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar a la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los solicitantes (p. ej., recuérdese siempre que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todas las organizaciones, están fuera de la compañía; por medio del sistema de comunicación se identifican las necesidades de los clientes, y este conocimiento

[33] A los solicitantes también puede llamárseles interesados.

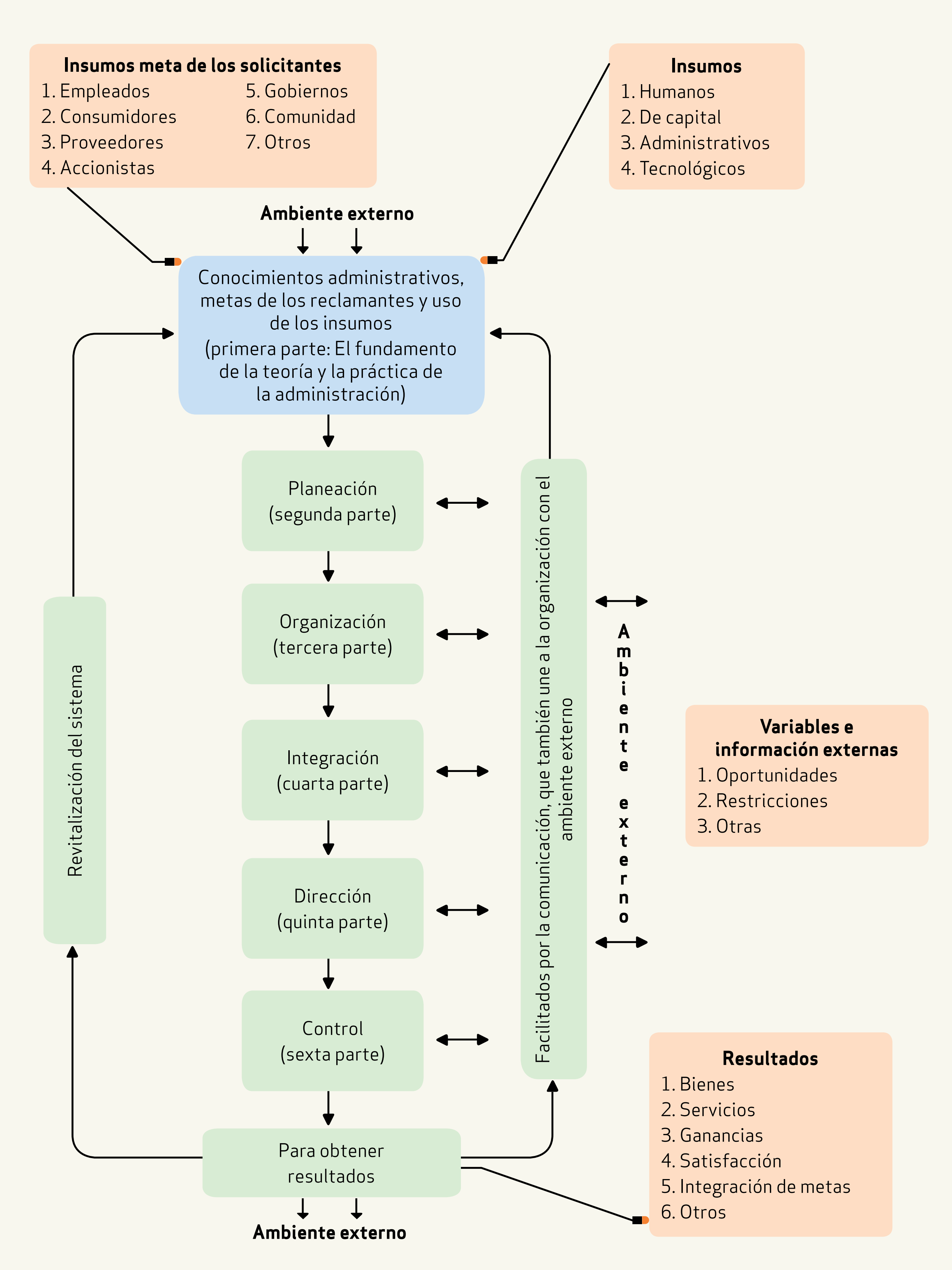


Figura 1.5 Enfoque sistémico de la administración.

permite a la empresa proporcionar productos y servicios, y obtener un beneficio; también mediante un sistema de comunicación efectivo la organización se entera de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores restrictivos).

Variables externas

Los gerentes eficaces exploran regularmente el ambiente externo, si bien pueden tener poco o ningún poder para cambiarlo, no tienen más alternativa que responder a él. En varios capítulos se analizan las fuerzas que actúan en el ambiente externo, en especial los capítulos 2, 3 y 5.

Producción

Los gerentes tienen la tarea de asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos, mediante las funciones gerenciales y considerando adecuadamente las variables externas, en **producción**. Aunque el tipo de producción varía según la empresa, casi siempre incluye a varios de éstos: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa; la mayoría no requiere explicación y sólo se analizarán los dos últimos.

Producción Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa.

Es evidente que la organización debe proveer de muchas satisfacciones si espera retener y motivar las aportaciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (p. ej., necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y habitación o de seguridad en el empleo), sino también de las de afiliación, aceptación, estima y quizás hasta de autorrealización para lograr su potencial en el centro de trabajo.

Otra producción, u otro resultado, es la integración de metas. Como se indicó, los diferentes solicitantes de la empresa tienen objetivos muy divergentes y a menudo diametralmente opuestos, y es tarea de los gerentes resolver los conflictos e integrar estas metas.

Dar nueva energía al sistema

Por último, en el modelo sistémico del proceso administrativo parte de la producción vuelve a convertirse en insumos; así, la satisfacción y los nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en insumos humanos importantes. De igual modo las utilidades, el valor agregado de los ingresos menos los costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital como maquinaria, equipo, edificios e inventarios. En breve se verá que el modelo de la figura 1.5 servirá como marco para organizar el conocimiento gerencial de este libro, pero primero se expondrá sobre las funciones gerenciales.

Funciones de los gerentes



Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (véase la parte central de la figura 1.5). Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo espe-

Planear Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

cial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. Los diversos aspectos de la planeación se analizan en la segunda parte del libro.

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de función supone que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca; todos podrían hacer lo que quisieran, pero seguro que la actividad sería más efectiva y se harían todas las tareas si se asigna una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Organizar Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte.

Integrar el personal

Integrar recursos Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Integrar recursos requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.

Dirigir

Dirigir Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si son consistentes con los planes.

Controlar Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos son consistentes con los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones. Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. Este tema se trata en la sexta parte.

Coordinación: la esencia de la administración

Algunas autoridades consideran a la coordinación como una función aparte del gerente; sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia u organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los de otros; así, reconciliar diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales se convierte en la tarea central del gerente.

Gerentes o líderes: ésa es la cuestión

Aunque algunos eruditos distinguen entre gerentes y líderes (en una representación en la que los gerentes son menos favorecidos), nuestra opinión es que los buenos gerentes deben ser líderes competentes, como también que los buenos líderes deben ser capaces de dirigir, supervisar y, ocasionalmente, realizar de manera eficaz las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y, por supuesto, dirigir. Fred Luthans, en su capítulo, "Great Leaders: An Evidence-Based Approach", usa los términos líderes y gerentes de manera indistinta; en concreto, sostiene: "Este capítulo sobre estilos, actividades y habilidades de liderazgo es también sobre estilos, actividades y habilidades gerenciales".[34] Asimismo, afirma que administrar y liderar están muy

Liderazgo Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas de tal forma que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de las metas del grupo.

---

34 Véase Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a ed., Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, pp. 445-446.

entrelazados. Por consiguiente, este libro trata sobre la administración con atención especial a sus aspectos del liderazgo.

Tres perspectivas de la administración: global, innovadora y de espíritu emprendedor

En ediciones anteriores, consideramos la administración desde la perspectiva global; sin embargo, con las crecientes demandas surgidas en el ambiente competitivo global, hemos añadido las perspectivas de innovación y de espíritu empresarial. Muchas cuestiones de administración tienen dimensiones globales, de innovación y emprendedoras; por consiguiente, las perspectivas gerenciales que aparecen en este texto se pueden analizar desde varios puntos de vista.

Perspectiva global

Esta edición continúa la tradición de considerar la administración desde una perspectiva global, lo cual exige comprender las fuerzas sociales, políticas, legales y del ambiente que cruzan los límites nacionales y regionales e influyen en ella. Los gerentes deben desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para operar en un ambiente internacional, así como comprender no sólo las fuerzas que operan en las naciones desarrolladas, sino también las que lo hacen en los países emergentes y en vías de desarrollo. Dado que las economías de China e India desempeñan funciones críticas en la economía mundial, esta obra ilustrará muchas cuestiones gerenciales de esas naciones.

Perspectiva de innovación

La innovación es uno de los elementos más importantes para mejorar gobiernos y empresas, ya que se la puede considerar como la fuerza impulsora para tener éxito en el competitivo ambiente de hoy en día. De hecho, a menudo supone la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización, por lo que es importante tanto para empresas (sean éstas lucrativas o no) como sociedades. No existe un acuerdo total sobre el término **innovación**, pero aquí lo definiremos como la *mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos*.

Innovación Mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Las empresas más innovadoras del mundo[35]

La revista *Fast Company* identificó y clasificó a las 50 empresas más innovadoras del mundo. Quizá no le sorprenda ver que los cuatro primeros puestos los ocupan Apple, Facebook, Google y Amazon. Entre las que clasificaron en las posiciones más altas están Square, el fabricante de los lectores de tarjetas de crédito para iPhone y Android; el siguiente es Twitter, mientras que Occupy Movement presume de una alta clasificación mientras desafía a instituciones financieras, políticas y sociales. Southern New Hampshire University, que transformó una vieja universidad, ocupó el doceavo lugar, mientras que Tesla Motors —conocida por sus coches eléctricos y su introducción del nuevo sedán familiar Modelo S— es el treceavo. Siemens, el conglomerado alemán de tecnología, es también un gigante innovador conocido por fabricar componentes para vehículos eléctricos y por su demostración

[35] "The World's 50 Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo, 2012; también en http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/, recuperado el 3 de abril de 2012. Para el listado de la revista *Forbes*, visite http://innovatorsdna.com/forbes-50-most-innovative-companies-2011/, consultado el 3 de abril de 2012; para el listado de las compañías más admiradas del mundo, visite http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.ht, recuperado el 4 de abril de 2012. La clasificación de la revista *Business Week* de las empresas más innovadoras del mundo la encuentra en http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm, recuperado el 4 de abril de 2012.

del avión eléctrico híbrido. Quizá muchos de nuestros lectores guarden sus archivos en DropBox, el cual es rentable a pesar de la competencia de Apple y Google.

Starbucks superó tiempos difíciles de 2007 a 2010 y ha introducido innovaciones como su programa "Jobs for USA" y su café tostado más ligero llamado "Blonde", enfocándose ahora en cuestiones de salud y bienestar. Con los elevados costos del cuidado de la salud de hoy en día, Narayana Hrudayalaya Hospitals en la India contribuyen de manera importante a proporcionar atención médica a los más necesitados. La respuesta del Dr. Devi Shetty a la solicitud de ayuda que le hizo la Madre Teresa cambió, no sólo su vida, sino también el enfoque de atención médica de especialidad de bajo costo y alta calidad en la India y África.

El mapa mental de la página 36 es un resumen de algunas de las principales empresas innovadoras que *Fast Company* identificó; aunque la mayoría están ubicadas en Estados Unidos, también se mencionan aquellas notables por su contribución a la innovación. Este mapa mental sólo brinda una imagen general de algunas de las compañías innovadoras, pero algunas de las que aparecen se analizarán en esta obra.



Google ha sido considerada durante años una de las empresas más innovadoras del mundo.

Perspectiva del espíritu emprendedor

Si la innovación se refiere a mejorar productos y procesos, el espíritu emprendedor trata especialmente de crear estos productos, procesos y organizaciones desde el principio. De hecho, mientras la innovación tiene cierta inclinación hacia la mejora de bienes y servicios, el espíritu emprendedor trata más de una variable organizacional en la que el emprendedor crea la organización y el innovador ayuda a desarrollar o mejorar el producto que la organización quiere vender. Los innovadores pueden encontrar un lugar en una gran organización, mientras que por lo general los emprendedores se sentirán más satisfechos si pueden crear la suya propia. En pocas palabras, los emprendedores hacen cosas y organizaciones y los innovadores las mejoran o las hacen más eficientes. Definimos **espíritu emprendedor** como el acto de crear una organización que no existiría sin esa persona. Es aprovechar una oportunidad para resolver un problema o brindar un servicio que dé como resultado un flujo de efectivo excedente sostenible.

Espíritu emprendedor Acto de crear una organización que de otra manera no existiría. Se trata de aprovechar una oportunidad para resolver un problema o brindar un servicio deseado que dé como resultado un flujo de efectivo excedente sostenible.

Modelo de sistemas administrativos y la organización de este libro

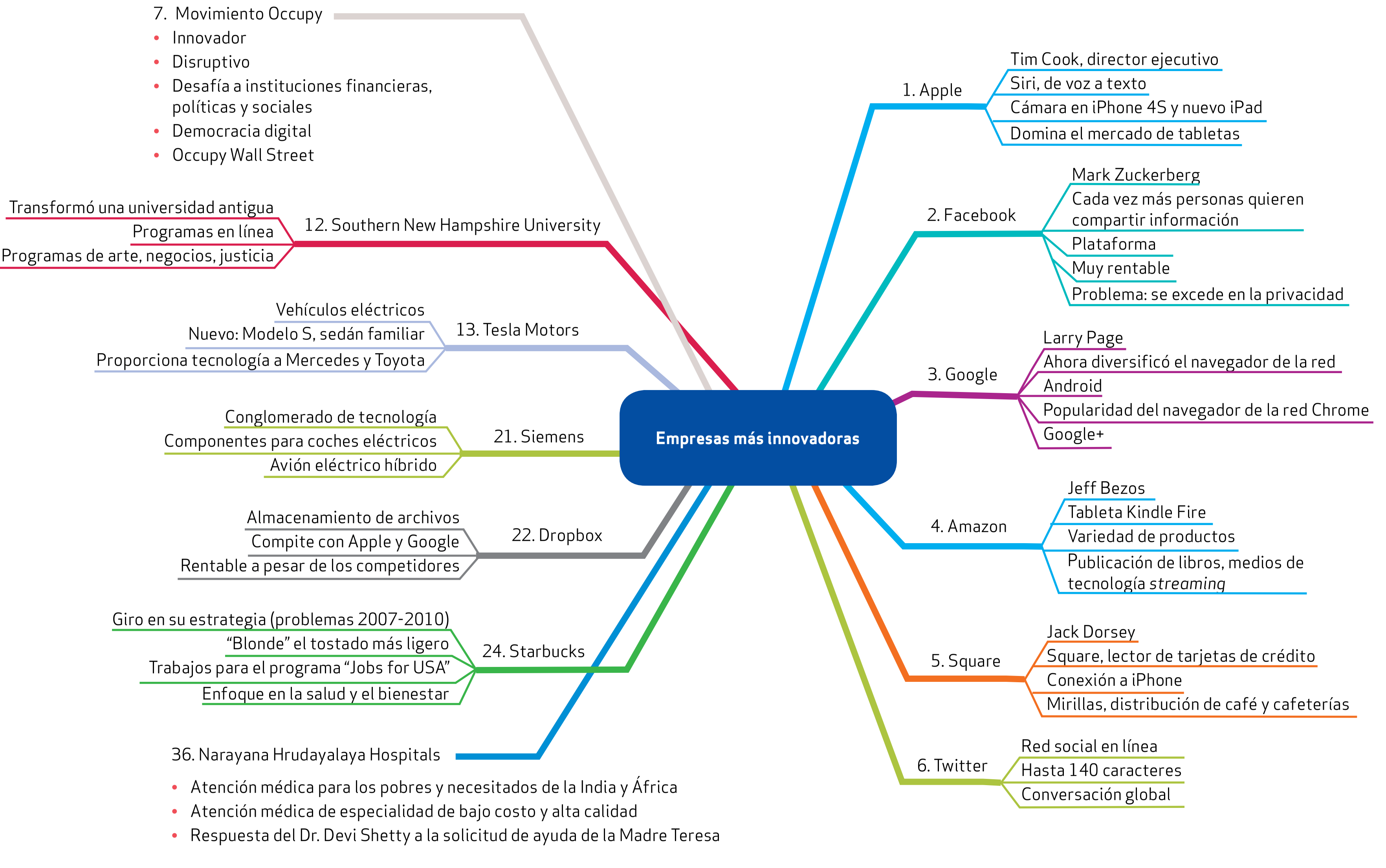


El modelo de enfoque sistémico en la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial. Obsérvese que en la figura 1.5 los números que se muestran en el modelo corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre la base de la administración y las interacciones entre la organización y su ambiente, incluye todas las funciones gerenciales, se ocupa del conocimiento gerencial básico (teoría, ciencia y práctica), analiza la evolución de la administración y sus diversos enfoques. Como las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo: doméstico e internacional.

La figura también muestra que la segunda parte se ocupa de los diversos aspectos de planear (capítulos 4 a 6); la tercera trata sobre organizar (capítulos 7 a 10), en tanto que la cuarta se ocupa de integrar (capítulos 11 a 13), la quinta de dirigir (capítulos 14 a 17) y la sexta de controlar (capítulos 18 a 20).

El libro tiene una perspectiva mundial de la administración. Dado que es cada vez más común que las organizaciones operen en el mercado mundial, se ha decidido analizar las cuestiones de la administración comparativa e internacional no sólo en el capítulo 3, sino en toda la obra.

El modelo ilustrado en la figura 1.5 se repite al principio de las partes 2 a 6, pero con énfasis en la parte apropiada; característica de modelo integrador que muestra las relaciones de los temas del libro.



"The World's 50 Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 70-147.

Figura 1.6 Empresas más innovadoras.

RESUMEN

Administrar es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia determinadas metas. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear valor agregado. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo xxi en tecnología de la información, globalización y espíritu emprendedor; también deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre producción e insumos en un periodo específico con la debida atención a la calidad. La productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos). La práctica administrativa es un arte, y el conocimiento organizado que subyace a la administración es una ciencia.

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo, y el cuadro 1.1 presenta a los principales y sus obras. Se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento sobre qué hacen los gerentes; en la figura 1.3 se resumen las características, contribuciones y limitaciones de los diversos enfoques.

El enfoque del proceso administrativo (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema administrativo total.

La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. Por su parte, el enfoque sistémico en la administración incluye a los insumos del ambiente externo y de los solicitantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos, la producción y una forma de volver a dar energía al sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones gerenciales, que también proporcionan el marco para organizar el conocimiento en el libro. A lo largo de la obra se resaltan los aspectos internacionales y empresariales de la administración.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Administración
Administrar: ¿ciencia o arte?
Aportadores recientes al pensamiento administrativo
Aportadores a la administración científica
Características de las compañías excelentes y más reconocidas
Cinco funciones gerenciales
Definición de espíritu emprendedor e innovación
Enfoque de las funciones gerenciales
Enfoque del proceso de administración, u operacional
Enfoque sistémico en el proceso administrativo
Funciones gerenciales
Habilidades gerenciales en la jerarquía organizacional
Innovación abierta y disruptiva
Jungla de la teoría administrativa
La meta de todos los gerentes
Mayo y Roethlisberger
Principales aportadores al pensamiento administrativo
Productividad, efectividad y eficiencia
Teoría de la administración operacional de Fayol
Tres tendencias importantes: avances en tecnología, globalización y espíritu emprendedor

PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo definiría usted la administración? ¿Difiere su definición de la expuesta en el libro? Explique.
2. ¿Cuáles son las funciones gerenciales?
3. ¿En qué difieren las habilidades gerenciales requeridas en la jerarquía organizacional?
4. ¿En qué forma fundamental son iguales las metas básicas de todos los gerentes a todos los niveles y en todo tipo de empresas?
5. Según Peters y Waterman Jr., ¿cuáles son algunas de las características de compañías excelentes? ¿Poseen las compañías que usted conoce las mismas características?
6. ¿Cómo afectan los avances en tecnología, la globalización y el espíritu emprendedor a los negocios?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre productividad, efectividad y eficiencia?
8. ¿Es la administración una ciencia o un arte? ¿Podría aplicarse la misma explicación a la ingeniería o contabilidad?
9. ¿Por qué se ha llamado a Frederick Taylor el padre de la administración científica y a Henri Fayol el padre de la teoría de la administración moderna?
10. En el enfoque sistémico de la administración (figura 1.5), identifique los insumos del ambiente externo y muestre cómo se transforman mediante las funciones administrativas para ofrecer la producción al ambiente externo. ¿Por qué es importante la comunicación con el ambiente externo?
11. Describa la relación de la figura 1.6 y la organización de este libro.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos gerentes de negocios o empresarios locales y pregúnteles cómo aprendieron a administrar. También qué tipo de libros pudieron leer sobre administración (libros de texto o populares). He aquí ejemplos de libros sobre administración: Hamel, Gary y Prahalad C. K., *Competing for the Future*; Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation;* Handy, Charles, *The Age of Paradox;* Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World;* Senge, Peter M., *The Fifth Discipline;* Chan, Kim, W. y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Averigüe hasta qué punto estos libros los han ayudado a administrar. Quizá le sea interesante leer alguno de los libros de mayor venta sobre administración y mencionarlo en el análisis en clase.
2. Entreviste a dos administradores públicos y pregúnteles en qué difiere su trabajo del de los gerentes de negocios. ¿Cómo saben qué tan bien se desempeña su departamento, dependencia u organización, ya que las utilidades no son uno de los criterios para medir la efectividad y eficiencia? ¿Consideran la administración como un arte o como una ciencia?
3. Entreviste a dos empresarios y pregúnteles sobre su enfoque en la administración. ¿Qué diferencia su enfoque del de los gerentes de organizaciones comerciales o públicas?
4. Identifique y analice dos ejemplos importantes de innovación corporativa (producto o servicio). ¿Han tenido éxito estas innovaciones? ¿Qué han significado para la empresa y sus clientes?
5. Identifique un paquete de software de administración que pueda utilizar en su trayectoria profesional y describa su uso en clase.
6. Identifique a un gerente a quien quisiera tomar de ejemplo y describa a la clase su trayectoria profesional.
7. Desarrolle su perfil en Linkedin.com e invite a un gerente al que admire a su red.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Revise tres de los siguientes sitios web para encontrar temas de actualidad sobre administración: www.businessweek.com, www.economist.com, www.fortune.com, www.forbes.com, www.industryweek.com, http://public.wsj.com/home.html, www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html, http://mitsloan.mit.edu/smr/index.html. Si le interesan los temas sobre la India, visite http://www.businessworld.in
2. Lea los artículos de portada que aparecen en las revistas *BusinessWeek, Fortune, Entrepreneur* y *The Economist* en la red (www.businessweek.com, www.fortune.com, www.economist.com) e identifique cualquier sección del libro que se relacione con estos artículos.

CASO DE INNOVACIÓN 1.1

La publicación *Fast Company* identificó unas 50 empresas en el mundo que son conocidas por ser innovadoras, entre las cuales están desde Google hasta Philips[36]

Ejemplo Google

Probablemente, Google sea más conocida por su motor de búsqueda en internet, el más utilizado de toda la red mundial, aunque tiene innovaciones más recientes y aún menos conocidas. *Google Glass* es una computadora para llevar puesta que cuenta con un dispositivo de pantalla que se lleva como un par de gafas, en la que muestra la información de forma parecida a un teléfono inteligente y puede conectarse a internet. También presentó el coche autónomo o sin conductor que recorrió 500 000 millas sin ningún percance. En el proyecto participan unos diez automóviles de Toyota, Audi y Lexus. *Chrome OS* utiliza un sistema operativo basado en Linux para trabajar especialmente con aplicaciones en la red; compañías como Acer, Asus, Samsung y otras utilizan este sistema operativo en sus computadoras de bajo costo. *YouTube* es un programa adaptado para dispositivos móviles que permite a los individuos subir contenido a la pá-

[36] "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2014, pp. 75-148; www.google.com, recuperado el 21 de febrero de 2014; "Chrome", http://www.google.com/intl/en/chrome/devices/#foreveryone-promo-family, recuperado el 21 de febrero de 2014; "Unique Identification Authority of India", http://uidai.gov.in/ recuperado el 14 de enero de 2016.

gina para compartir videos. *Street View* permite una vista panorámica en Google Maps y Google Earth, en la que, por ejemplo, se pueden ver muchas calles y edificios de ciudades de todo el mundo. Hay muchas otras innovaciones de Google, alguna de las cuales quizá usted ya haya utilizado, como Gmail, Calendar, Google Maps, Picasa, Google Images, Google News, Google Drive y otros. Para administrar mejor el diverso negocio de Google, recientemente reorganizó una compañía paraguas, un *holding* llamado Alphabet, para permitir mayor enfoque a cada una de sus divisiones innovadoras. Busque algunas de ellas en la red.

Preguntas

1. Seleccione alguna empresa de las que aparecen en el mapa mental de la figura 1.6 y analice el efecto de la innovación y algunas de sus limitaciones.
2. Seleccione dos innovaciones realizadas por Google, incluyendo algunas de las que no aparecen en el mapa mental, y analice su efecto potencial a nivel local o mundial.
3. Haga una predicción de lo que será el próximo Google (la compañía Alphabet).



CAPÍTULO 2

Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza de la sociedad plural y de los ambientes seleccionados.
2. Comprender el efecto de los ambientes tecnológicos e innovadores.
3. Explicar la responsabilidad social de los gerentes y sus argumentos en favor y en contra del compromiso social de las empresas.
4. Comprender la naturaleza e importancia de la ética en la administración y las formas para institucionalizarla y elevar los estándares éticos.
5. Reconocer que algunos estándares éticos varían en distintas sociedades.
6. Comprender que la confianza es la base de la interacción humana.



Cada que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno, y proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial.

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.



La sociedad incide en el ambiente externo de las organizaciones.

Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento. En la figura 2.1 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas en la administración internacional (esto se analizará en el capítulo 3).

Este capítulo trata del efecto que el ambiente externo tiene en la organización —con especial atención en el entorno tecnológico y ecológico— y las relaciones entre las compañías y la sociedad en la que operan. Primero se enfoca en la naturaleza de la sociedad plural, y luego la discusión se extiende a los temas de responsabilidad social y comportamiento ético.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿De qué manera proporcionan las compañías sus servicios en tiempos de crisis económica?[1]

La figura 2.1 muestra que el ambiente económico afecta a las organizaciones; en tiempos de crisis financieras algunas tratan de reducir sus costos mediante despidos y otras medidas; sin embargo, quizá se requiera enfocarse más en aumentar la calidad y proporcionar a los clientes un mejor servicio. Cierto, ¿es más fácil decirlo que hacerlo?, pero las compañías que lo hicieron pudieron beneficiarse;



Figura 2.1 La organización y su ambiente externo.

[1] McGregor, Jena, "When Service Means Survival", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 32.

de hecho, la Customer Service Champs mostró que tratar a los clientes mejor puede dar muy buenos resultados. Las empresas pueden conservar a su personal de primera línea si tratan de reducir sus gastos administrativos, algunas veces mediante el empleo de tecnología de bajo costo; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio de Wi-Fi mientras esperaban durante la revisión de sus automóviles, lo que mejoró el servicio a clientes y también redujo los costos conforme menos de ellos aprovechaban la opción de tomar un auto sustituto, una prestación más cara.

Operar en una sociedad plural

Los administradores operan en una **sociedad plural** donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Como se explicó en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas.

Sociedad plural Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

1. Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
2. Los intereses de las organizaciones pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
3. Las empresas pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (p. ej., trabajar para mejorar las zonas marginales).
4. En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos.
5. Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

PERSPECTIVA GLOBAL — El *movimiento azul* de Volkswagen

Volkswagen inició el movimiento *Think blue* en diversos países para difundir la movilidad sustentable y fomentar acciones ecoamigables en los conductores. Luca de Meo, director de marketing de Grupo Volkswagen y Volkswagen Vehículos para Pasajeros indicó: "Nos hemos fijado la ambiciosa meta de convertirnos en la armadora más ecológica. Nuestros productos y esta campaña demuestran lo que hacemos para lograrlo".

Esta campaña incluye el desarrollo de tecnología y productos ambientales, así como métodos de producción eficiente para los recursos, como tecnologías para el ahorro de combustible, movilidad eléctrica, un proyecto de vehículos compartidos y automóviles de bajas emisiones.



El movimiento azul incluye proyectos de cooperación con organizaciones ambientales, enfocados a la sustentabilidad en diversos países.

Con información de: "Think blue, la campaña azul de Volkswagen", *Revista Merca2.0*, 8 de agosto de 2011, en: www.merca20.com/think-blue-la-campana-azul-de-volkswagen/, recuperado el 26 de mayo de 2016.



Entornos tecnológicos e innovadores[2]

Tecnología Suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas.

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la **tecnología**. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

La tecnología avanza mediante la invención y la innovación. Es este avance a través de la innovación el que los administradores deben vigilar muy de cerca, ya que mediante la innovación se provoca el cambio en el entorno competitivo en el que deben operar los administradores.

PERSPECTIVA GLOBAL

Greenpeace da a conocer a las empresas tecnológicas más verdes

A través del informe "Clics limpios. Una guía para la construcción de una internet verde", Greenpeace dio a conocer las compañías del sector tecnológico que destacan por su utilización de energías renovables. He aquí los cinco primeros lugares:

	Uso de energía limpia	Uso de gas natural	Uso de carbón	Uso de energía nuclear	Transparencia energética	Compromiso en relación a las energías renovables	Eficiencia energética	Defensa de las energías renovables
1. Apple	100%	0%	0%	0%	A	A	A	A
2. Yahoo	73%	6%	11%	8%	C	B	A	B
3. Facebook	49%	10%	25%	14%	A	A	A	B
4. Google	46%	15%	21%	13%	B	B	B	A
5. Microsoft	39%	19%	30%	10%	C	C	C	C

Además de tener buenos resultados en los rubros que se evalúan en este documento, Apple construyó uno de los parques solares privados más grandes en su centro de datos de Carolina del Norte y, en breve, impulsará el uso de energías solar y geotérmica en su centro de Nevada, y utilizará energía eólica en sus centros de Oregón y California.

Al respecto, Hernán Nadal, director de Comunicación de Greenpeace Andino comenta:

> Las compañías de internet necesitan aunar esfuerzos para lograr que las prestadoras de servicios y los funcionarios públicos les provean energía renovable y evitar, así, que internet sea alimentada por fuentes energéticas que provocan cambio climático.

Con información de: Barragán, Andrea, "Apple es la empresa tecnológica más verde, según Greenpeace", *Merca 2.0*, 14 de mayo de 2015, http://www.merca20.com/apple-empresa-tecnologica-verde-greenpeace/ recuperado el 23 de noviembre de 2015.

[2] Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1942; véase también Foster, R. y Kaplan, S., *Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market–and How to Successfully Transform Them*, Nueva York, Currency/Doubleday, 2001. Véanse también *Inventions and Innovation Annual Report 2005*, http://permanent.access.gpo.gov/fdlp1019/ii_annual_report_2005.pdf, recuperado el 16 de diciembre de 2015. Etapas de Sigma Seis, en: http://www.ehow.com/way_5254907_steps-six-sigma.html, recuperado el 25 de diciembre de 2015.

Inventos e innovación

Inventar e innovar son cosas diferentes. Un **invento** es el desarrollo o descubrimiento de algo nuevo, mientras que la mejora, adaptación o comercialización de este nuevo desarrollo para convertirlo en un producto o servicio que se pueda vender se conoce como **innovación**, la cual, por consiguiente, definimos como la *mejora, adaptación* o *comercialización de nuevos productos, servicios* o *procesos*. Este no es un evento que suceda una sola vez, ya que para tener éxito tiene que ser *continuo*. Apple, una de las compañías más innovadoras, comenzó con la computadora y siguió con el iPod, el iPhone y el iPad. De igual manera, Amazon comenzó con los libros, continuó con Amazon Reader y ahora ofrece Amazon Fire, un dispositivo que podría convertirse en la alternativa de bajo costo del iPad. En el pasado, los telespectadores de Estados Unidos podían elegir entre tres cadenas de televisión, ABC, CBS y NBC, pero actualmente tienen a su disposición muchos proveedores de televisión por cable o satélite. Aún más, ahora los consumidores también pueden ver YouTube por Google u ofertas parecidas de otras compañías en televisión.

Invento Desarrollo o descubrimiento de algo nuevo.

Innovación Mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos.

Innovación de productos, servicios y procesos

Se puede distinguir entre *innovación de productos* (un ejemplo puede ser el iPod de Apple), *innovación de servicios* (como el iTunes de la misma compañía) e *innovación de procesos*, esto es, producir bienes o servicios de una manera más eficiente o eficaz.

Innovación incremental y de avanzada, disruptiva y radical

Por **innovación incremental** nos referimos al uso del conocimiento existente para realizar mejoras o cambios continuos a productos o servicios ya en el mercado. En otras partes de esta obra señalamos que los japoneses son conocidos por su enfoque *kaizen*, el cual consiste en realizar un esfuerzo continuo por mejorar sus productos, servicios y procesos, y hacerlos más efectivos y eficaces, al reducir sus costos o mejorar su calidad. Compañías como Google fueron en su momento innovadoras de avanzada, pero luego siguieron realizando innovaciones incrementales al introducir nuevos productos o servicios que no fueron necesariamente tan radicales. Es posible que otras empresas no quieran cambiar de manera drástica su organización o estructura de poder y quizás opten por llevar a cabo innovaciones incrementales, esto es, aquellas a las que Clayton Christensen se refiere como a “tecnologías de apoyo” en su libro *The Innovator’s Dilemma*.

Innovación incremental Aplicación de la tecnología para adaptar, mejorar o comercializar productos, servicios o procesos existentes.

Un enfoque de la innovación incremental supone la *mejora continua* mediante la aplicación de *Six Sigma* (Seis Sigma), la cual aspira a reducir los defectos, mejorar la calidad y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente. En términos estadísticos, Six Sigma significa una tasa de fallo de 3.4 partes por millón, lo cual conlleva los pasos siguientes:

1. *Definir* el tema, una forma de hacerlo sería prestando atención a las quejas de los clientes.
2. *Medir* el proceso.
3. *Analizar* los datos, por ejemplo, al identificar la causa y el efecto de un problema.
4. *Mejorar* la situación, quizá con una sesión de lluvia de ideas.
5. *Controlar* mediante diferentes procesos (como control estadístico o documentación de los procesos).[3]

Las **innovaciones de avanzada** o **bruscas** son nuevas y radicales, y pueden utilizar métodos, materiales, productos o servicios nuevos que atienden nuevos mercados. La creciente línea de automóviles eléctricos de Tesla, o el iPhone y el iPad de Apple son

Innovación de avanzada o **brusca** Se aplica a las tecnologías utilizadas para desarrollar y comercializar nuevas categorías de productos, servicios o procesos que atienden nuevos segmentos de mercado.

[3] *Idem.*

ejemplos recientes. La introducción del reloj Swatch de bajo costo en la década de 1990 convulsionó el mercado de los costosos "relojes-joya". El modelo T —el automóvil de Ford producido en masa— es otro ejemplo de innovación de avanzada de otra época, mientras que la producción digital de imágenes cimbró el mercado de fotografía basada en película. La innovación siempre supone un riesgo. Michael Treacy reportó en *Harvard Business Review* que la innovación de avanzada es arriesgada y puede ser menos efectiva que la incremental.[4] Clayton Christensen argumentaba que las tecnologías bruscas pueden llevar a nuevas proposiciones de valor que antes no eran accesibles.[5]

El análisis que se lleva a cabo en este capítulo destaca algunos de los temas de la innovación, aunque a lo largo de toda esta obra se mencionan y comentan otros con más detalle.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La tercera ola: la era del conocimento[6]

La economía de primera ola se basó en la tierra y mano de obra agrícola; la segunda se enfocó en las máquinas e industrias grandes; la economía de tercera ola es la era del conocimiento, que incluye datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe volver a pensar en la forma en que se estructura y establece el equilibrio entre libertad y restricciones (p. ej., cómo administrar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que hay un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas; exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente a la delegación de poder y las estructuras verticales frente a las horizontales, entre otras.

¿Cuál es la tendencia? La necesidad de encontrar formas creativas para generar el conocimiento que desarrolle productos y servicios codiciados puede llevar a una diferenciación entre empresas exitosas que aprovechan la creatividad de sus empleados frente a las que sólo asignan tareas, y es probable que ya estemos en esta era creativa. Los administradores deben poder inspirar capacidades creativas en los empleados a quienes pretenden dirigir, y luego aplicarlas.



La contaminación del ambiente es una gran responsabilidad de las organizaciones y la sociedad.

Ecología Relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente.

Entorno ecológico

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos. Por **ecología** nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expedidos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura.

En todo el mundo se han aprobado varias leyes sobre desperdicios sólidos y contaminación del agua y aire; los gerentes deben estar muy atentos a ellas y a sus reglamentos e incorporar los asuntos ecológicos en su toma de decisiones.

[4] Treacy, Michael, "Innovation As a Last Resort", *Harvard Business Review*, 1 de julio de 2004 y en la red en http://hbr.org/2004/07/innovation-as-a-last-resort/ar/1, recuperado el 26 de diciembre de 2015.
[5] Christensen, Clayton, "The Innovator's Dilemma", *Harvard Business School Press*, 1997.
[6] "A Magna carta for the Knowledge Age", New Perspectives Quarterly, Center for the Study of Democratic Studies, 1994; Drucker, Peter, "Knowledge is All", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto p. 4. Véase también Rifkin, Jeremy, *The Third Industrial Revolution-How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2011; Toffler, Alvin y Heidi, *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 2006.

PERSPECTIVA GLOBAL

La planta Bhopal en la India[7]

En diciembre de 1984, una fuga de vapores letales de la planta de pesticidas de Union Carbide mató a más de 2 000 personas y dañó a entre 30 000 y 40 000 más, lo que significó el peor desastre industrial en la región; primero se atribuyó a dispositivos y procedimientos de seguridad fallidos, aunque la investigación posterior planteó la teoría de que el desastre se debió al sabotaje de un empleado insatisfecho.

En 1975, Carbide obtuvo el permiso del Ministerio de Industria en Nueva Delhi para construir una planta productora de isocianato de metilo; en 1982 la planta fue entregada a personal indio por presión gubernamental para hacer a la industria del país autosuficiente y las inspecciones de seguridad quedaron bajo la responsabilidad de UCIL (subsidiaria India de Union Carbide), que mantenía el control mayoritario. Después del accidente, Warren Anderson, presidente del consejo de Carbide, aceptó la responsabilidad moral de la tragedia; sin embargo, se plantearon varias teorías sobre la causa real del accidente.

www.bhopal.net

Se enviaron expertos y cuerpos de socorristas desde Estados Unidos, seguidos por abogados dispuestos a representar a las víctimas, aunque no se les permitió hacerlo. Después de muchas discusiones se presentó la demanda en la India, y en 1989 se resolvió: Union Carbide aceptó pagar 470 millones de dólares.

Sin embargo aún subsiste la cuestión de quién fue responsable: ¿la alta gerencia de Union Carbide?, ¿los gerentes de UCIL?, ¿los operadores de la unidad de isocianato de metilo? o ¿el gobierno indio que emitió el permiso?, preguntas en verdad difíciles para las corporaciones multinacionales y los gobiernos.

Los países europeos desarrollaron las normas ISO 14001 para proteger al ambiente y garantizar que las políticas de las compañías atendieran a una variedad de preocupaciones públicas, incluidas la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Desde la adopción del ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado hasta el año 2000 y aun cuando las normas tuvieron un arranque lento en Estados Unidos, recibieron un fuerte impulso cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones del mundo conforme la norma,[8] y otras compañías como General Motors, IBM y Xerox siguieron su ejemplo; la norma fue valiosa para Ford pues redujo el consumo de agua y facilitó el manejo de residuos de pintura y materiales de empaque desechables.



El calentamiento global es una respuesta del planeta a la contaminación. Aquí casas destruidas por el terremoto y tsunami del 11 de marzo de 2011.

Más recientemente las preocupaciones ecológicas se han enfocado en el cambio climático y el calentamiento global, el último de los cuales se refiere al aumento en la temperatura atmosférica de la Tierra y sus océanos, que se cree es ocasionado por el exceso de dióxido de carbono producido por algunas actividades humanas. El aumento en la temperatura puede elevar los niveles de los océanos y crear climas ex-

[7] Steiner, John F., "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 295-319. Véanse también Shrivastava, Paul, "Crisis in Bhopal", en Frost, Peter J., Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed., Reading: Addison-Wesley, 1997, pp. 337-340; Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996, pp. 576-586; Union Carbide, www.bhopal.com, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

[8] Fielding, Stanley, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

tremos.[9] Por ello, hoy los gerentes deben considerar cómo sus productos y procesos de producción afectan el clima de la Tierra a largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de sus empresas.

PERSPECTIVA GLOBAL

El ecologismo de GM[10]

Ecológico y *rentable* son las palabras clave para el éxito en el mercado automotriz. General Motors (GM) ha entrado tarde, quizá demasiado, a este terreno, ya que Toyota comenzó a trabajar en los automóviles híbridos a mediados del decenio de 1990. Su presidente, Richard Wagoner Jr., cuenta con experiencia financiera y pareció haber visto la luz alrededor de 2005: los precios del petróleo se salieron de control, el calentamiento global se convirtió en una preocupación cada vez mayor y los requerimientos de la economía del combustible condujeron a GM a un cambio; en realidad, GM trabajó hace algunos años en un automóvil eléctrico experimental: el EV1, idea que fue eliminada y reemplazada por las camionetas SUV de combustible pero muy rentables para la compañía.

www.gm.com



A mediados de 2000 quedó claro que debían ser amigables con el medio ambiente o morir y GM optó por lo primero con un automóvil eléctrico revolucionario: el Chevrolet Volt. La meta era ser verde, recorrer 40 millas (64.4 km) con energía eléctrica antes de que empezara a funcionar el motor de gasolina para lograr unas 100 millas (161 km) por galón (3.79 L); todo esto tendría que lograrse en 2011. ¿Funcionará? Ésta es la gran pregunta debido a una gran variedad de factores: es costoso y puede aumentar el precio en 10 000 dólares por vehículo, es arriesgado porque se basa en una tecnología nueva que no se ha probado, es incierto si habrá baterías de litio para la producción en masa y tampoco está claro si los clientes comprarán un automóvil que cueste de 39 000 a 45 000 dólares cuando hay otras alternativas disponibles. La mayoría de sus competidores está preparada para ofrecer automóviles de bajo consumo de combustible y emisiones de carbono. Toyota ya tiene diversos híbridos en el mercado, principalmente su Prius; Honda apuesta su futuro a los motores de diésel limpios y con bajo consumo de combustible, y Nissan, que emplea la tecnología híbrida de Toyota, es otro competidor que quizás opte por un enfoque parecido al de GM. En Europa, BMW y Mercedes también invirtieron en automóviles híbridos. (Mercedes ya producía automóviles diésel desde mediados del decenio de 1930 y finalmente pudo hacerlos limpios).

Con toda esa competencia, ¿puede GM, cuyos recursos financieros ya están al límite, invertir en una tecnología arriesgada y una perspectiva incierta de éxito?, en realidad, ¿qué otras opciones tiene GM? Éstas son algunas de las cosas que el presidente y director ejecutivo deben considerar, y la estrategia está en un momento decisivo.

3 Responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo xx la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. Como se indicó en el enfoque del modelo de sistemas de la administración (capítulo 1), hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad

[9] "Climate Change: A Summary of the Science (septiembre de 2010)" (PDF). Royal Society, http://royalsociety.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=4294972963; "Key Findings. On (website): Global Climate Change Impacts in the United States". página del U.S. Global Change Research Program, http://www.globalchange.gov/publications/reports/scientific-assessments/us-impacts/key-findings, recuperado el 27 de julio de 2012.

[10] Welch, David, "GM-Live Green or Die", *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 36-41; "Imagine: A Daily Commute Without Using A Drop of Gas", en: http://www.chevrolet.com/electriccar, recuperado el 26 de diciembre de 2015; "Should GM Skip the Volt and Just Make More Efficient Cars?" en: http://gm-volt.com, recuperado el 26 de diciembre de 2015; "Not as Green as it Seems", de Christian Wüst, en: http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,448648,00.html, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho esta cuestión, originalmente asociada a las empresas, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en las empresas. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más?

PERSPECTIVA GLOBAL

Apple + Foxconn = iFactory en China[11]



Apple, conocida por sus muy exitosos productos iPhone y iPad, consigue partes y sus ensambles de Foxconn Company en China. Recientemente, Apple fue criticada por las deficientes condiciones de trabajo en su compañía proveedora, Foxconn, aunque ésta produce también partes para otras empresas muy conocidas como Samsung, HP y Dell. Hace poco un reportero de la cadena de televisión ABC tuvo la oportunidad de visitar la llamada iFactory, en Foxconn, en China, donde se fabrican muchos productos para Apple. Pueden surgir varias preguntas y cuestiones sobre las relaciones de Apple con sus proveedores.

- Una pregunta puede ser hasta qué grado Apple es responsable de las condiciones de trabajo en las instalaciones de sus proveedores, dado que son compañías independientes.
- La publicidad otorgada a varios suicidios en Foxconn puso a Apple bajo una luz crítica. En realidad, la tasa de suicidios de la fábrica está por debajo del promedio en China. Posteriormente, Foxconn llevó a cabo una encuesta para tratar los problemas, cuyos resultados arrojaron que las quejas comunes eran los bajos salarios, el alto costo de la comida de la empresa y el ritmo de trabajo, entre otros temas. Además, la compañía proporcionó servicios de asesoría y formó un consejo laboral que participa en conversaciones entre la mano de obra y la gerencia, algo que puede incluso desembocar en una fuerza de trabajo sindicalizada.
- Aunque la remuneración en Foxconn es más alta que en otras empresas de la zona, sigue mucho más baja que en los países occidentales donde se venden los productos Apple.
- En especial, los costos de mano de obra en China son los terceros más elevados entre los países asiáticos emergentes.
- El presidente Obama planteó la muy importante pregunta de por qué no se podían fabricar los productos de alta tecnología en Estados Unidos, país que carga con una tasa muy alta de desempleo (el índice oficial de desempleo a mediados de 2012 era de 8.2%, pero más tarde cayó a 7.9%, durante la época de elecciones en noviembre de 2012). Hay muchas razones que explican las diferencias entre los distintos países, además de los costos de la mano de obra, que tienen que ver con los diferentes ambientes económicos y laborales, consideraciones éticas, leyes, hábitos sociales y viviendas.

En parte como respuesta a la mala publicidad, Foxconn duplicó los salarios de los recién entrados, aumentándolos de 900 ($143) a 1 800 yuanes por mes, una cantidad aún muy baja para los estándares occidentales. Compañías como HP y Dell, financieramente más débiles que Apple, argumentan que el aumento en el costo repercutirá en precios más altos para los consumidores de los países occidentales. Mientras Apple puede absorber los mayores costos de mano de obra, otras compañías financieramente menos seguras consideran traspasar los costos a los consumidores en forma de precios más altos. Pero hay quienes sugieren a esas empresas: “¡Prueben a innovar en lugar de quejarse!”

[11] “The World’s 50 Most Innovative Companies”, *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 70-149. \The 2011 Most Innova tive Companies.htm, recuperado el 25 de febrero de 2012; programa de televisión ABC Television Nightly News emitido en febrero de 2012 y el 29 de marzo de 2012; “The Stark Reality of iPod’s Chinese Factories”, correo en línea del 27 de julio de 2012, http://www.dailymail.co.uk/news/article-401234/The-stark-reality-iPods-Chinese-factories.htm, recuperado el 25 de diciembre de 2015.

Responsabilidad y sensibilidad sociales

El concepto de *responsabilidad social* no es nuevo, aun cuando la idea ya se consideraba en la primera mitad del siglo xx, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que las empresas debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.[12] Como era de esperarse, no hay un acuerdo sobre la definición; en una encuesta a 439 ejecutivos, 68% de los gerentes aceptó la siguiente definición: **responsabilidad social empresarial** es "considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad".[13]

Responsabilidad social empresarial Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.

Sensibilidad social Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad.

Un concepto más reciente, pero similar al de responsabilidad social, es el de **sensibilidad social**, que en términos sencillos significa "la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad".[14] Ambas definiciones se enfocan a las empresas pero deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y abarcar a las relaciones internas. La principal diferencia entre responsabilidad social y sensibilidad social es que la última supone acciones y formas de instrumentar las respuestas de la empresa. En esta discusión los términos se usarán indistintamente.

PERSPECTIVA GLOBAL — Sensibilidad social en Infosys

Sudha Murthy, esposa del presidente y director ejecutivo de Infosys, Narayana Murthy, es conocida por su trabajo filantrópico mediante la Fundación Infosys. Por ejemplo, inició un movimiento para proporcionar a todas las escuelas de gobierno de Karnataka bibliotecas y computadoras, además de enseñar ciencias computacionales y escribir novelas de ficción. Por su obra social recibió el Premio Raja-Lakshmi y fue la primera mujer ingeniera en Telco (ahora Tata Motors).[15] Mientras tanto, más mujeres de la India han ocupado puestos administrativos clave en sus lugares de trabajo.

Emprendimiento social Proceso de desarrollar una organización que atienda las necesidades sociales con menos enfoque en el objetivo asociado de crear un benefico económico para el emprendedor.

Ya que definimos emprendimiento como el proceso de crear una organización con el objetivo de atender una necesidad de mercado y obtener a cambio una ganancia económica, hacemos la distinción de **emprendimiento social** como la actividad que atiende las necesidades sociales con menos enfoque en el objetivo asociado de lograr un beneficio financiero para el emprendedor.



PERSPECTIVA EMPRESARIAL — El emprendimiento social en acción

El emprendimiento social puede adoptar muchas formas y estructuras organizacionales. De hecho, muchos dicen que la mayoría de las iniciativas empresariales contienen un elemento social ya que por su naturaleza crean valor, al menos parte del cual es transmitido a sus consumidores. Incluso así, debe

[12] Bowen, Howard R., Social *Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).
[13] Paluszek, John L., *Business and Society, 1976-2000*, Nueva York: AMACOM, 1976, citado en Steiner, George A. y John B. Miner, Management Policy and Strategy, 3a ed., Nueva York: Macmillan, 1986, pp. 38-39; Wokutch, Richard E., "Corporate Social Responsibility Japanese Style", *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.
[14] Davis, Keith y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1984, p. 564. Véase también Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1988.
[15] "Sudha Murthy: Humility Personified", Business Standard, http://www.business-standard.com/women/news/sudha-murthy-humility-personified/123253/on, recuperado el 27 de julio de 2012.

reconocerse el claro enfoque en el efecto social de algunas empresas por sus esfuerzos para mejorar la condición humana. Por ejemplo, Just Business se creó para incubar empresas sociales como respuesta al tráfico de personas. Esta incubadora invierte en empresas que tienen un claro enfoque de efecto social y también pueden generar beneficios para sus inversores. Entre las empresas que incuba se encuentra Not for Sale, que combate la esclavitud moderna mediante la creación de negocios y la evaluación de la cadena de suministro. Entrevistamos al fundador de Not for Sale, el Dr. David Batstone, para saber más sobre el emprendimiento social en acción.

1. ¿Qué le inspiró a fundar Not for Sale y Just Business?
   Batstone: Comencé Not For Sale con el fin de tratar la crisis del tráfico de personas. En 2005-2006 realicé un viaje de investigación por todo el mundo que me permitió obtener una profunda apreciación de la gravedad del problema, y de los mecanismos que permiten que este comercio prospere. Por alguna razón que no puedo explicar, mi corazón se abrió mientras mi cerebro se cerraba. Yo fui inversionista de capital de riesgo en la industria de la tecnología en California, y sabía cómo emplear capital y talento para hacer crecer empresas valiosas. Pero cuando me topé con un tema social como este del tráfico de personas, recurrí a modelos de financiamiento que dependían casi en su mayoría de la caridad, aunque simplemente no eran sustentables. A principios de 2011, decidí experimentar con la creación de nuevos modelos de negocios. Just Business es capital de riesgo que invierte en empresas comerciales que brindan simultáneamente un efecto ambiental o social tangible y medible. En la mayoría de los casos, la compañía comparte sus ingresos con Not For Sale o con alguna otra organización no lucrativa. Igual de importante es que las empresas que Just Business incuba o acelera proporcionan beneficios sociales y ambientales en la implementación de su proceso de negocios.
2. ¿Cuáles han sido los resultados más satisfactorios de estas empresas?
   Batstone: Una de las compañías más inspiradoras que iniciamos e incubamos con Just Business es REBBL, una bebida orgánica hecha a base de hierbas. Mientras muchas empresas buscan una "causa" con la que se pueden alinear y a la que otorgar ayuda filantrópica, REBBL es una "causa" que creó una compañía. Con base en nuestro anhelo de crear una plataforma económica estable en la región amazónica de Perú, exploramos un producto que pudiera crear empleos a partir de la manera que extraíamos sus ingredientes. REBBL son las siglas en inglés de "raíces, extractos, corteza, bayas, hojas", y nuestro primer ingrediente fue uno de gate o "uña de gato" (*Uncaria tormentosa*), la cual es legendaria por sus beneficios para la salud y que crece en abundancia en la selva amazónica. REBBL se vende actualmente en cada uno de los estados de Estados Unidos, en supermercados de calidad como Sprouts y Whole Foods. El efecto conseguido de los ingredientes sigue siendo un elemento central de la compañía. El negocio está logrando un significativo valor patrimonial para sus inversionistas y ayuda a Not For Sale a contar su historia a través de la comercialización de los productos.
3. ¿En qué se diferencia el modelo de negocios de Just Business de las tradicionales empresas de capital de riesgo?
   Batstone: Just Business se distingue de otras empresas de capital de riesgo por nuestros criterios de selección para realizar las inversiones. Aplicamos el mismo rigor en los esquemas de auditoría que cualquier otro inversionista de riesgo consideraría. Sólo invertimos en compañías que demuestren tener una propuesta promisoria de valor que pueda desarrollarse, y que lleven un saludable retorno a los inversionistas. Pero llevamos a cabo un esquema de auditoría de igual exigencia sobre el efecto social y ambiental. Si no puede demostrar estos últimos, aun cuando lo consideremos un negocio promisorio, lo rechazaremos. Por otra parte, si demuestra gran capacidad para lograr un efecto social o ambiental, pero no tiene un modelo de negocio que prometa un retorno a los inversionistas, animamos a que se constituya como una empresa no lucrativa.
4. ¿Qué consejo les daría a los futuros emprendedores sociales?
   Batstone: Mi consejo a los emprendedores sociales es que hagan apuestas pequeñas. Que prueben lo que puede funcionar y que luego se arriesguen un poco más. La inversión en el efecto social es un campo pionero, sin rutas trazadas, así que [recomiendo que] limiten su exposición al riesgo y edifiquen sobre lo que funciona. Puede ser sensato para un aspirante a emprendedor social que cabalgue junto a una fundación o empresa que esté inmersa en la práctica. Los grandes obstáculos que uno puede encontrar son únicos en el campo, así que tener un sentido del paisaje será de gran valor.
5. ¿Algún otro tema que quiera mencionarnos?
   Batstone: El mundo del emprendimiento social se está ampliando al sector no lucrativo. La caridad tradicional está disminuyendo lentamente y las organizaciones no lucrativas deben pensar de manera más creativa sobre la elaboración de su misión. Por ejemplo, Not For Sale, no depende

solamente de Just Business para que ésta sea su fuente de donación de ingresos, sino que ha innovado sus propios productos y servicios que llevan a cabo su misión de defender a las poblaciones vulnerables de la explotación y la trata. Por ejemplo, Not For Sale tiene una marca propia de café en Europa (más de 800 tiendas) y otra de cerveza, Not For Sale Ale. En Ámsterdam, Not For Sale opera con mucho éxito un restaurante en el que gran parte del personal proviene de la industria del sexo de la Zona Roja.



Ben & Jerry patrocina a la Pennsylvania State University en investigaciones sobre tecnología de refrigeración termoacústica que emplea ondas de sonido de alta frecuencia en lugar de gases de efecto invernadero.

Argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales

Aun cuando hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también los hay en contra, como se muestra en la tabla 2.1.

Hoy día muchos negocios participan en acciones sociales y un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, que contribuye a la conservación de las selvas tropicales; también compra nueces de tribus en las selvas tropicales para que no dependan de la tala de árboles para sobrevivir. La decisión respecto de si las compañías deberían extender su participación social requiere un análisis cuidadoso de los argumentos a favor y en contra. Ciertamente, las expectativas de la sociedad se han modificado y la tendencia parece ser hacia una mayor sensibilidad social.

PERSPECTIVA GLOBAL

La filantropía en Silicon Valley y en todo el mundo se está expandiendo según Laura Arrillaga-Andreessen[16]

Laura Arrillaga-Andreessen, esposa de Marc Andreessen, el creador de Netscape,[17] vive en el corazón de Silicon Valley, cerca de San Francisco, rodeada de gurús de la tecnología que han influido en su libro *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*,[18] en el que analiza la importancia de dar: dar tiempo, compartir experiencias y habilidades, donar dinero o ayudar a las personas a tener acceso a redes. Dar puede ser una donación de un dólar o dedicar tiempo a un servicio voluntario a una causa que le apasione. Antes que nada, esto significa identificar sus metas de dar y luego desarrollar una estrategia para compartir que satisfaga, no sólo las necesidades locales o nacionales, sino también las causas mundiales. Por ejemplo, esto puede incluir dar a los afectados por las inundaciones de 2010 en Paquistán, o los del tsunami asiático de 2004, los del terremoto en Haití en 2010 o a los de Japón de 2011 que causó un tsunami y daños en el reactor nuclear.

Laura cita a Winston Churchill quien dijo: "Nos ganamos la vida con lo que recibimos, pero vivimos con lo que damos".

Dar es universal, pero hacerlo de forma efectiva y eficiente, debería ser estratégico, lo que significa que se debería dar donde haga el máximo bien. Esto requiere reflexionar sobre quién es uno, cuál es su pasión y luego pensar de manera estratégica cómo puede contribuir con su tiempo, su dinero o

---

[16] Laura Arrillaga-Andreessen habla sobre *Giving 2.0* http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews, recuperado el 26 de diciembre de 2015; *Giving 2.0*, http://giving2.com, recuperado el 22 de noviembre de 2011; *Philanthropy* recuperado el 22 de noviembre de 2011.

[17] "Mark Andreessen", *Forbes*, http://www.forbes.com/pictures/ekge45eg/marc-andreessen/, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

[18] Laura Arrillaga-Andreessen, *Giving 2.0-Transform Your Giving and Our World*, el libro está disponible en edición de pasta dura, así como en formato de libro electrónico en Amazon.com, edición Kindle, http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

sus habilidades. Por ejemplo, si usted trabaja en el departamento de recursos humanos de una compañía, probablemente tenga habilidades para dirigir una entrevista; así, usted podría compartir su experiencia con una persona desempleada que esté buscando trabajo enseñándole habilidades efectivas que podría aplicar durante una entrevista, como escribir un currículum o ayudándole a realizar búsquedas de empleo por internet. A nivel nacional, podría participar en un programa que facilite, por ejemplo, micropréstamos, esto es, efectuar pequeños préstamos a emprendedores de bajos recursos. Las tasas de reembolso de esos préstamos han resultado extraordinarias. En resumen, dar de manera estratégica es una idea que merece la pena difundir.

Tabla 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas

	Argumentos a favor
1.	Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas; se supone que las empresas recibieron su acta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, deben responder a sus necesidades.
2.	La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas: la primera gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo y las segundas por una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y consumidora de sus productos y servicios.
3.	La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado; el resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.
4.	Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una responsabilidad similar.
5.	La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa afectan al ambiente externo.
6.	La participación social debe ser acorde al interés de los accionistas.
7.	Los problemas pueden convertirse en utilidades, como los artículos que antes se consideraban desperdicio (p. ej., latas de refresco vacías) y que hoy pueden reutilizarse de manera redituable.
8.	La participación social crea una imagen pública favorable; como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.
9.	Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido, después de todo cuentan con la experiencia necesaria para proponer ideas novedosas.
10.	Las empresas tienen los recursos; en específico, los negocios deben utilizar el talento de sus gerentes y especialistas, y sus recursos capitales, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.
11.	Es mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de las empresas, que solucionarlos; por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que enfrentar la inestabilidad social.
	Argumentos en contra
1.	La tarea principal de las empresas es optimizar sus utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.
2.	En última instancia, la sociedad paga la participación social de las empresas con precios más altos. Dicha participación genera costos excesivos para las empresas que no pueden asignar recursos a las acciones sociales.
3.	La participación social puede crear una débil situación de balanza de pagos internacional. El costo de los programas sociales, según el argumento, tendría que agregarse al precio del producto; así, las compañías socialmente comprometidas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar dichos costos sociales.
4.	Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social adicional aumentaría más sus fuentes de poder e influencia.
5.	Los empresarios y personas de negocios carecen de sensibilidad social para enfrentar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.

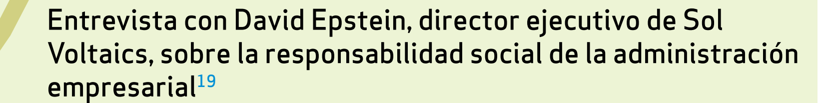
(*continúa*)

Tabla 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas (*continuación*)

6.	Las empresas son poco responsables con la sociedad, y a menos que se responsabilicen y comprometan, no deberían involucrarse.
7.	Al no haber un pleno apoyo a la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.

Basada en una variedad de fuentes, que incluyen a: Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1988, cap. 2; Hay, Robert D. y Edmund G. Gray, "Introduction to Social Responsibility", en: Street, Marc D. y Vera L. Street, *Taking Sides: Classing Views in Management*, 3a ed., Marc D. Street y Vera L. Street edit., Nueva York: McGraw-Hill, 2010, p. 4.

PERSPECTIVA GLOBAL



Entrevista con David Epstein, director ejecutivo de Sol Voltaics, sobre la responsabilidad social de la administración empresarial[19]

David Epstein fue el director ejecutivo de Sol Voltaics, una empresa de nanotecnología de Noruega. Anteriormente fue consultor administrativo e inversor, especializado en intermediar mercados, equipos, estrategias, innovaciones, ingeniería y recursos de financiamiento. David trabajó para Crosslink Capital, donde durante siete años fungió como socio general, socio de capitales de inversión conjunta y consejero de capitales de inversión conjunta, y se enfocó en tecnología limpia, semiconductores, *hardware, software* y sistemas. Además de ser un consumado inversionista de capital de riesgo, tiene 30 años de experiencia operativa a nivel ejecutivo en iniciar, administrar, invertir y ayudar a crecer a compañías de alta tecnología.

Dada la profunda y amplia experiencia de David en empresas de riesgo de alta tecnología, le pedimos que comentara sobre la función que desempeña la responsabilidad social o percepción social en la administración empresarial, y sostuvo que ésta es diferente en distintas empresas:

> En nuestro caso, la responsabilidad social es importante si afecta directamente a la compañía y sus planes; por ejemplo, la energía limpia es una cuestión social importante que está presente en la mente de muchos, pero la evaluación de una empresa dependerá no de qué tan buena es con el ambiente, sino de qué manera esa percepción social afectará a la compañía e industria. ¿Es más alta la demanda por la percepción? ¿Hay incentivos gubernamentales que promuevan la adopción? De nuevo, esto tiene que sopesarse.

A la pregunta sobre si el impacto social era un factor en la decisión de financiar una empresa de riesgo, David explicó que:

> las compañías no obtienen fondos porque se sienta bien hacerlo, sino porque generan un beneficio económico. Para tener éxito los inversionistas deben obtener un beneficio, lo que no aplica para las empresas filantrópicas dado que no buscan rendimientos, pero la industria de riesgo sí los busca. El fundador puede entrar al negocio por razones de conciencia social, pero sólo tendrá éxito si hay un resultado monetario favorable. Los programas sociales, más allá del negocio central, deben quedar fuera hasta que la compañía pueda sostenerse sola y darse el lujo de financiar ese tipo de programas sin requerir fondos externos… Cada inversionista, y los inversionistas del inversor, decide dónde y cómo le gustaría gastar su dinero para beneficencia, pero el dinero invertido en emprendimientos se ha asignado a activos que generan utilidades. En realidad nadie habla sobre lo filantrópicas que son las entidades.

Nuestra discusión reveló que aunque las empresas deben considerar los imperativos sociales en su modelo de negocios, para que éstos sean un factor en los criterios de financiamiento también deben generar valor a la empresa y sus inversionistas.

[19] Entrevista por correo electrónico con Mr. David Epstein, fundador de Epstein Advisors, actualizada el 13 de agosto de 2009, sobre una conversación original con Mark Cannice el 8 de enero de 2007.

¿Reacción o proacción?

Los gerentes no deben concretarse a reaccionar ante las presiones sólo porque viven en un ambiente y son sensibles a él; aunque no se espera que ninguna empresa reaccione tan rápido ante los acontecimientos imprevistos, sí debe disponer de medios que se anticipen a ellos mediante pronósticos. Una compañía alerta, por ejemplo, no espera hasta que su producto sea obsoleto y las ventas caigan antes de lanzar otro nuevo o mejorado. Una dependencia gubernamental no debe esperar a que sus reglamentos y procedimientos sean obsoletos y estén desacreditados antes de buscar otra forma para lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar a que se presenten los problemas para prepararse a enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Independencia energética: la necesidad del tiempo[20]

Una de las iniciativas del presidente Obama es lograr la independencia energética, lo que requiere nuevos enfoques respecto de la generación de energía, problema que no es sólo de Estados Unidos sino global y en cada país se está trabajando en ello. En Israel, algunos enfoques novedosos consisten en generar electricidad a partir de la luz solar con el objetivo de utilizar menos silicio, que es muy costoso, en la generación de electricidad. Esto resulta el doble de costoso que las estaciones de energía convencionales, pero a un quinto del de las celdas tradicionales. La Federal Polytechnic School, en Lausana, Suiza, también se esfuerza para aprovechar la luz del sol para generar electricidad, e investiga junto a otras compañías y universidades de Estados Unidos, como la University of California en Berkeley.

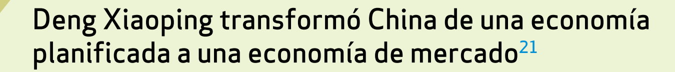
Función del Estado

Los gobiernos locales, regionales y nacionales desempeñan una función esencial al momento de desarrollar ecosistemas en los que se puedan cultivar el espíritu emprendedor y la innovación, por lo que las políticas fiscales que proporcionan incentivos comerciales ayudan a establecer grupos de empresas encaminadas al desarrollo de industrias con las que aseguran empleos y competitividad en esas regiones.

También hay muchos casos en los que los cambios sociales sólo pueden instrumentarse mediante la promulgación de leyes; sin embargo, varios administradores de compañías lucrativas, y de otras áreas, se han beneficiado al hacer algo por solucionar los problemas sociales. Por ejemplo, muchas compañías han obtenido ganancias al filtrar los contaminantes de chimeneas y vender o utilizar los residuos recuperados; otras han logrado ganancias al construir edificios de departamentos de bajo costo en áreas económicamente deprimidas. En otras palabras, aunque la sociedad requiere del apoyo de la legislación para emprender mejoras, contribuir a la solución de los problemas sociales no siempre supone gastos netos. Sin embargo, quizá la sociedad necesita que caiga el peso de la ley para empezar a hacer mejoras.

[20] “Solar Energy in Israel”, *The Economist*, 25 de Julio de 2009, p. 77-78.

PERSPECTIVA GLOBAL



Deng Xiaoping transformó China de una economía planificada a una economía de mercado[21]



Escultura de Deng Xiaoping, quien condujo a China a una economía de mercado.

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico. Se le concede el mérito de llevar a China de una economía planificada a una economía de mercado que produjo el crecimiento de ese país después de la Revolución Cultural. Fomentó la inversión extranjera y permitió la inversión privada limitada, y como resultado el país asiático se convirtió en una de las economías de más rápido crecimiento de la actualidad. La idea de Deng de acercarse a una economía de mercado fue la siguiente:

> La planificación y las fuerzas de mercado no constituyen la diferencia esencial entre socialismo y capitalismo. Una economía planificada no es la definición de socialismo, porque bajo el capitalismo también hay planeación, y bajo el socialismo también hay economía de mercado. Tanto la planificación como las fuerzas del mercado son maneras de controlar la actividad económica.[22]

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978, quedó impresionado por la nación moderna y tecnológicamente avanzada que planificaba su desarrollo económico, desarrollaba su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera. Deng consideró el método de Singapur como el modelo para China, lo que resultó en lo que se ha denominado "socialismo con características chinas". Combinar las técnicas de planificación con el método de desarrollo de Singapur dio como resultado tasas de crecimiento económico de alrededor de 9% durante varios años. China comenzó a construir nuevas minas de carbón, modernas redes eléctricas, plantas de energía nuclear, carreteras, autopistas y otros proyectos; gran parte de este desarrollo se puede atribuir al liderazgo de Deng Xiaoping.



Ética en la administración: un enfoque integrador[23]

Ética Disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

Ética empresarial Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

Todas las personas, estén en compañías, el gobierno, la universidad o cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, **ética** se define como "la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral". La **ética empresarial** se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero.

Hay malentendidos muy generalizados sobre la ética empresarial: no sólo que a menudo la teoría de la administración ha descartado los conceptos éticos por considerarlos factores "triviales" y un parloteo inútil, sino también que, según otro punto de vista nocivo, la ética empresarial se trata simplemente de algunos esfuerzos filantrópicos que algunas compañías realizan.

El problema fundamental surge del hecho de que, por lo general, en la teoría y la enseñanza no se ha relacionado de manera consistente a la ética con otras disciplinas de administración como la economía y las finanzas. A menudo se han rechazado las consideraciones éticas al relacionarlas con cuestiones de valores o religión. Por consiguiente, una disciplina académica bastante aislada asumió con modestia su posición al lado de teorías simplificadas de la administración que se enfocan en la reducción de costos, la maximización de beneficios y la "eficiencia".

---

[21] Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Norton & Company, Nueva York, 2008, Capítulo 1; Evans, Richard, *Deng Xiaoping and the Making of Modern China*, 2a. ed., Penguin Books, 1995.

[22] Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

[23] La edición especial sobre ética y responsabilidad social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, discute varios puntos de vista sobre el tema.

PERSPECTIVA GLOBAL

Escándalos relacionados con el gobierno no corporativo[24]

En julio de 2002 WorldCom presentó la declaración de bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos (hasta Lehman Brothers en 2008). Mientras los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones sufrían, la alta gerencia de muchas de ellas se enriquecía. El analista de Salomon, Smith and Barney de Citigroup, Jack Grubman, parecía haber desorientado a los *neófitos*, con resultados de pérdidas y quiebras que podrían dañar no sólo a los inversionistas, sino también a la industria de telecomunicaciones de Estados Unidos en la competencia global con empresas de países como Corea del Sur y Japón, que tecnológicamente lideran a las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

Escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom dañaron la confianza de los inversionistas y, en respuesta a la revelación de supuestas faltas graves, Estados Unidos aprobó una nueva legislación. Desde agosto de 2002 se requiere que los directores ejecutivos y financieros de muchas de las compañías estadounidenses más grandes declaren bajo juramento que a su leal saber y entender sus estados financieros más recientes son verdaderos. La ley Sarbanes-Oxley obliga a los CEO y CFO a certificar la veracidad de sus estados financieros para recobrar la confianza de los inversionistas, y esta legislación también estipula que quedan prohibidos los préstamos personales subsidiados.

BusinessWeek sugiere varias ideas para crear una corporación ideal basada en integridad, ética, equidad y confianza.[25] El nuevo modelo corporativo será más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos de desempeño deben ser precisos para que los inversionistas puedan confiar en las cifras. El pago a los ejecutivos deberá ser equitativo. Una cultura corporativa más abierta destacará la responsabilidad y sus empleados estarán en libertad de reportar prácticas no éticas e injustas.

La crisis financiera ocurrida entre 2007 y 2009, así como los numerosos escándalos corporativos, han sido fuertes llamadas de atención a un sistema económico que carece del esquema ético necesario. Durante mucho tiempo se han subestimado la volatilidad y la imprevisibilidad del sistema de mercado, y esto ha supuesto fuertes críticas a los medios convencionales de educación de la administración debido a su estrecho enfoque y a su aparente fracaso para prevenir los escándalos corporativos.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Avanzando hacia un punto de vista internacional de la ética?[26]

Durante la crisis financiera, se hizo evidente que la estructura financiera refleja un modelo de posguerra en su gran mayoría obsoleto y principalmente dominado por la riqueza de las naciones desarrolladas. Países como la India y China, junto con otros países emergentes, todavía están retrasados. Hay evidencia de que un factor decisivo que provocó un fallo financiero tan grande fue la crisis debida a las hipotecas de riesgo elevado en Estados Unidos, la cual podría considerarse como un aviso de que

[24] Rosenbush, Steven, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, “Scandals in Corporate America”, *BusinessWeek*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; “I Swear… Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; “In Search of Honesty”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; Byrne, John A., “After Enron: The Ideal Corporation”, *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; “When Something Is Rotten”, *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Bianco, Anthony, “The Angry Market”, *BusinessWeek*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Mehta, Stephanie N., “Is There Any Way Out of the Mess?” *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; “The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is”, *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Gimein, Mark, “You Bought. They Sold”, *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.
[25] Byrne, John A., “After Enron: The Ideal Corporation”, *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.
[26] Usado con autorización de Stephan Rothlin en Beijing.

una estructura financiera que represente de una manera más apropiada el mundo globalizado podría estar mejor equipada para crear un ambiente financiero y económico estable a nivel local y mundial.

En el manejo de la crisis, también es evidente que países como China e India demostraron ser mucho más flexibles para superar las dificultades y obstáculos que sus contrapartes occidentales. Aplicar el principio de justicia en la zona de un mercado financiero y económico cada vez más globalizado significa, por tanto, reconocer finalmente que los nuevos jugadores dominantes, como China e India, deben recibir su bien merecida posición dentro de la nueva arquitectura financiera.

También se deben analizar las consecuencias macroeconómicas de la ética, relativas a la forma en que China está participando cada vez más activamente en África. Son las actividades comerciales verdaderamente para el beneficio y el vital interés de la gente o subyace otro estilo de nuevo colonialismo que hace resurgir abusos en los recursos naturales, contratación discriminadora, condiciones laborales inseguras y otras cuestiones.

Otro elemento que hace que la ética sea indispensable es el creciente efecto de las asociaciones de consumidores en los países en vías de desarrollo, las cuales supervisan de cerca la fabricación de los productos, además de que el comportamiento ético o no ético de los líderes políticos y empresariales está bajo un mayor escrutinio.

Teorías éticas[27]

En las organizaciones los administradores compiten por información, influencia y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y medios para lograrlos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve decisiva.

En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

Teoría utilitaria Los planes y las acciones deben ser evaluados por sus consecuencias.

Teoría basada en los derechos Todas las personas tienen derechos básicos.

Teoría de la justicia Quienes toman las decisiones deben guiarse por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

1. La **teoría utilitaria** aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es qué planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.
2. La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
3. La **teoría de la justicia** exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

Institucionalización de la ética

En seminarios y conferencias de negocios cada vez se atiende más a la ética.[28] Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones ética mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.

---

[27] Véase también Brass, Daniel J., Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 1998, pp. 14-31.

[28] Kaplan, Jeffrey M., "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53 y siguientes; Daly, Francis J., "The Ethics Dynamics", *Ibid.*, p. 37 y siguientes.

3. Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.[29] La forma más común de institucionalizarla es establecer un código de ética y es menos común utilizar comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo gerencial que tratan sobre ética son raros, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric los han establecido en sus organizaciones.

La publicación de un código de ética no es suficiente, por lo que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código e incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño; más aún, ciertas empresas vinculan las compensaciones y recompensas con el comportamiento ético de sus empleados. Si bien los gerentes deben aprovechar cualquier oportunidad para alentar y publicitar el comportamiento ético, y los empleados deben ser alentados a reportar prácticas no éticas, lo más importante es que los gerentes den un buen ejemplo mediante el comportamiento y las prácticas éticas.

Código de ética y su instrumentación en un comité

Un **código** es una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

Código Una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y personas.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Empresarios mexicanos crean Código de Integridad y Ética Empresarial

Con el propósito de combatir la corrupción y promover la cultura de la legalidad, varios empresarios mexicanos crearon el Código de Integridad y Ética Empresarial (CIEE). El presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Gerardo Gutiérrez Candiani, indicó que este código beneficiará a las empresas al prevenir y combatir la corrupción que pone en riesgo la salud financiera de las empresas, lo cual también afecta a miles de fuentes de empleos. Este código, que puede implementarse en todas las empresas, consta de 12 principios de integridad, ética y transparencia:

1. Prohibición de la corrupción.
2. Transparencia.
3. Integridad en las inversiones.
4. Integridad en las relaciones de negocios.
5. Transparencia en la prohibición de aportaciones con fines políticos.
6. Libertad en la participación política de los colaboradores.
7. Existencia de controles de verificación.
8. Responsabilidad en la política para evitar la corrupción.
9. Compromiso con la cultura de la integridad y honestidad en los negocios.
10. Desarrollo de programas de cumplimiento.
11. Comunicaciones internas y confiabilidad.
12. Fomento a la cultura de la integridad y transparencia en los negocios.

Con información de: Notimex en Alto Nivel, "Empresarios mexicanos se imponen Código de Ética", 28 de enero de 2015, http://www.altonivel.com.mx/48776-empresarios-mexicanos-se-imponen-codigo-de-etica.html, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

[29] Gran parte de este análisis está basado en: Weber, James, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; Purcell, Theodore V. y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History*, Nueva York: Presidents Association, división de directores ejecutivos de la American Management Association, 1979.

PERSPECTIVA GLOBAL

Código de ética del servicio gubernamental

El gobierno federal de Estados Unidos ha establecido el siguiente código,[30] por el que todas las personas al servicio gubernamental deben:

1. Jurar lealtad a los más altos principios morales y al país, por encima de personas, partidos o departamentos gubernamentales.
2. Defender la Constitución, las leyes y las regulaciones de Estados Unidos y de todos los gobiernos en él, y nunca rehuirlas.
3. Trabajar un día completo por la paga de un día completo, poniendo el mejor esfuerzo y la mayor atención en el desempeño de los deberes.
4. Buscar y emplear las maneras más eficientes y económicas para realizar las tareas encomendadas.
5. Nunca discriminar de forma injusta al dispensar favores o privilegios especiales a ninguna persona, ya sean remunerados o no; y nunca aceptar, para sí mismo o para los miembros de su familia, favores o beneficios bajo circunstancias que personas razonables podrían interpretar como una influencia en el desempeño de los deberes gubernamentales.
6. No realizar promesas privadas de ningún tipo comprometidas con los deberes del cargo, dado que un empleado del gobierno no tiene palabra privada que pueda vincular con su deber público.
7. No participar en ningún negocio con el gobierno, directa o indirectamente, que sea inconsistente con el meticuloso desempeño de sus deberes gubernamentales.
8. Nunca utilizar información obtenida de forma confidencial en el desempeño de sus deberes gubernamentales como medio para lograr beneficio privado.
9. Exponer la corrupción en caso de descubrirla.
10. Defender estos principios, siempre consciente de que un cargo público es una confianza pública.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que para institucionalizar el comportamiento ético es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos.[31] Las funciones de dicho comité pueden consistir en:

1. Celebrar reuniones regulares para discutir problemas éticos.
2. Ocuparse de *áreas grises*.
3. Comunicar el código a todos los miembros de la organización.
4. Revisar posibles violaciones al código.
5. Hacer respetar el código.
6. Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.
7. Revisar y actualizar el código.
8. Reportar las actividades del comité al consejo directivo.

Factores que elevan los estándares éticos[32]

Según los participantes en un estudio, los dos factores que más elevan los estándares éticos son:

1. El conocimiento público y la publicidad.
2. La preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por los reglamentos gubernamentales y la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.[33]

---

[30] *Public Law 96-303*, 3 de julio de 1980.
[31] Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera, pp. 47-51.
[32] Véase también Weber, James, "Bribery: Not Only Wrong, But Costly Too?", *The Academy of Management Perspectives,* agosto de 2007, pp. 86-87.
[33] Brenner, Steven N. y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1977, p. 63.

Con la intención de que los códigos de ética sean efectivos deben adoptarse medidas para su aplicación. Los gerentes sin ética deberán ser responsables de sus acciones, lo que significa que se les retirarán privilegios y beneficios, y se les aplicarán sanciones. Aun cuando la aplicación de códigos de ética puede no ser fácil, su simple existencia aumenta el comportamiento ético al aclarar expectativas; además, no debe esperarse que los códigos de ética resuelvan todos los problemas.

De hecho pueden crear un falso sentido de seguridad. La aplicación efectiva del código requiere la demostración de un comportamiento ético congruente y el apoyo de la alta gerencia. Otro factor que podrá elevar los estándares éticos es la enseñanza de la ética y los valores en instituciones de educación superior.

Pautas para la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China[34]

5

Con las crecientes actividades de negocios en China, quienes toman decisiones buscan pautas; en su libro *Becoming* a *Top-Notch Player. 18 Rules of International Business Ethics*, Stephan Rothlin no sólo busca asesorar a los gerentes para que sean éticos, sino también para que tengan éxito. Aunque el libro fue escrito primordialmente para gerentes chinos (es una edición bilingüe: inglés-chino), los conceptos que expone tienen aplicaciones más amplias. Las pautas se analizan en cuatro secciones sobre la ética internacional en los negocios, las condiciones de trabajo, la justicia y las virtudes éticas; por supuesto, esas pautas se enfocan a muchos problemas actuales de China y otros países.



Los administradores chinos buscan preparar mejor a su gente.

Parte 1. Ética de los negocios internacionales

1. Si busca entender los valores de diferentes culturas encontrará puntos en común.
2. Si analiza los hechos comprenderá que la honestidad y confiabilidad lo beneficiarán.
3. Si analiza casos de estudio desde diferentes perspectivas descubrirá los beneficios de un plan justo.

Parte 2. Condiciones laborales

4. Respetar a sus colegas es la inversión más inteligente que puede hacer.
5. Para aumentar la productividad provea condiciones de trabajo seguras y saludables.
6. Para inspirar confianza haga transparente su desempeño.
7. Su desacuerdo leal puede conducir a su institución en la dirección correcta.
8. Reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sólo será benéfico cuando respete a cada interesado.

Parte 3. Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de su marca actúe como un competidor equitativo.
10. Reduzca la brecha entre ricos y pobres al desarrollar un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si actúa contra la discriminación aumentará su productividad y rentabilidad.
12. Si protege la propiedad intelectual todos los interesados recibirán su participación justa.
13. Los cambios constantes en la tecnología de la información requieren nuevas formas de lealtad.
14. Su estrategia de relaciones públicas sólo asegurará su reputación si atestigua su impulso por la calidad y excelencia.

[34] Rothlin, Stephan, "Becoming a Top-Notch Player", *18 Rules of International Business Ethics*, Beijing, Renmin University Press, 2003. Usado con autorización de Renmin University Press y el autor. El autor utilizó el término "reglas", preferimos llamarlas *pautas* para ser coherentes con la terminología usada en el libro.

15. Sus logros económicos sólo estarán seguros si disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere con urgencia que se preocupe de manera constante por el ambiente.

Parte 4. Hacia la ética de las virtudes

17. Para convertirse en un jugador refinado afine su criterio y cultive los buenos modales.
18. Cuide su compañía al cuidar a la sociedad.

El rápido crecimiento económico de China (cerca de 10% durante varios años), ha hecho que crezcan las actividades de negocios. Los líderes empresariales buscan pautas de operación no sólo para su país, sino que compitan en el plano global, y estas pautas pueden ayudar a decidir a los gerentes chinos y de otros países.

PERSPECTIVA GLOBAL

Google responde a la censura en China[35]



A principios de 2010 Google enfrentó una decisión sobre cómo responder a la censura en China sobre sus resultados de búsqueda. La declaración de misión de Google es "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil", por lo que la censura a sus resultados de búsqueda en China (específicamente sobre temas políticos) iba en contra de su misión y creó un dilema ético: para operar su sitio Google.cn tendría que autocensurar algunos resultados de búsqueda o el gobierno chino los censuraría.

Poco dispuesto a continuar censurando resultados de búsqueda, Google anunció, en marzo de 2010, que redireccionaría las búsquedas de su sitio Google.cn a su sitio Google.com.hk (cuyos servidores estarían en Hong Kong). Esta medida le permitió proporcionar búsquedas sin censura y seguir siendo fiel a su misión y credo corporativos; medida que tuvo un costo respecto de sus relaciones con el gobierno chino y potenciales oportunidades de negocio en aquel país, pero que ganó para Google el respeto de millones de sus usuarios por su postura en contra de la censura y su apego a los valores éticos.

La misión de Google es "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil" y con base en ella la compañía toma sus decisiones.

Denuncias de irregularidades (*whistle-blowing*) Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía.

Denunciante (*whistler-blower*) Empleado que reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo.

Denuncias de irregularidades

Otra forma de alentar el comportamiento ético corporativo es mediante las **denuncias de irregularidades** (*whistle-blowing*), lo que significa dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un **denunciante** (*whistler-blower*) como "un empleado que se niega a participar en, o reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo". Existe un sitio de denunciantes en la red que discute los problemas de denuncia en Estados Unidos y además ofrece asesoría legal y protección.[36] Este cen-

[35] "Google stops censoring in China", *CNNMoney*, en: http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google_china/index.htm, recuperado el 26 de diciembre de 2015.
[36] National Whistleblower Center, www.whistleblowers.org, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

tro de denunciantes es una organización no lucrativa que ayuda a aplicar leyes ambientales y busca la responsabilidad de organizaciones de negocios y gubernamentales; su principal objetivo es proteger y defender a personas que revelan acciones perjudiciales para el ambiente y la salud pública.

Más adelante analizaremos con mayor amplitud el caso de Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol y contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial *Challenger*, quien señaló el problema que existía en las juntas tóricas (*O-rings*), que perdían su efectividad a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron ignorados durante mucho tiempo por la administración y, en última instancia, llevaron al desastre del *Challenger*. Otro ejemplo es el de Casey Ruud, un denunciante que fue despedido de su trabajo en la operadora de la planta nuclear Westinghouse Hanford Company; Ruud demandó a la empresa y le fue concedido el pago vitalicio de su salario base por un juez federal.[37]



El *Challenger* explotó a causa del fallo de las juntas tóricas de la nave lo cual ocasionó la fuga del combustible y esto a su vez provocó la explosión.

En Estados Unidos hoy la legislación brinda mayor protección a los denunciantes del gobierno; hay cierta evidencia de que después de los ataques del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center, más empleados se han animado a revelar problemas de seguridad.[38]

Comportamiento ético y no ético de los líderes en el desempeño de sus funciones administrativas

Los líderes pueden tener una influencia positiva o negativa en sus seguidores. Este libro destaca el comportamiento ético del liderazgo y la siguiente tabla compara el uso ético y no ético del poder.

Para llevar a cabo todas las funciones gerenciales, es decir, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, se requieren comportamientos de liderazgo ético.

Comportamiento ético de los líderes	Comportamiento no ético de los líderes
Emplear el poder para lograr el bien de sus seguidores.	Emplear el poder para su propio interés.
Respeto a seguidores y colegas.	Falta de respeto a los demás.
Búsqueda de una visión y logro de las metas con medios éticos.	Búsqueda de las metas a cualquier costo, sin consideraciones éticas.
Atentos a la realimentación y las críticas de los seguidores.	Rechazo de las críticas.
Fomento a la participación.	Dirección autocrática.
Comunicación vertical (de arriba a abajo) y transversal.	Comunicación de arriba a abajo.
Creación de una estructura organizativa flexible y adaptable a las situaciones.	Creación de una estructura organizativa rígida y burocrática.
Adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la empresa y el país.	Dirección autocrática sin considerar la cultura de la empresa y el país.
Enseñanza y apoyo a los seguidores para que logren ser líderes éticos.	Ni enseñanza ni apoyo a los seguidores por miedo a perder el poder.
Control mediante la persuasión.	Controlar mediante castigos.
Dirección mediante el buen ejemplo.	Dirección que ignora la ética y las costumbres.

37 Allen, Michelle L., "Whistle Blowing", verano de 1999, en: http://science.kennesaw.edu/csis/msis/stuwork/WhistleBlowing.html

38 "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

Estándares éticos divergentes entre sociedades[39]

Los estándares éticos y legales difieren entre naciones y sociedades; por ejemplo, ciertas naciones permiten que compañías privadas aporten efectivo a partidos, campañas y candidatos políticos (algo prohibido en Estados Unidos); en ciertos países los pagos a funcionarios gubernamentales y otras personas que pueden influir políticamente para garantizar el manejo favorable de un negocio u otra transacción no se consideran sobornos sino pagos por servicios prestados, y en algunos casos los pagos para ganar un contrato se consideran una forma normal y aceptable de hacer negocios. Quaker Oats Company recibió amenazas de funcionarios extranjeros para cerrar su operación si la demanda de pagos no era satisfecha, e incluso algunas compañías pueden enfrentar situaciones en las que la seguridad de su gerente de planta está en riesgo si no pagan.[40]

La pregunta que los gerentes de empresas responsables enfrentan en el extranjero es: ¿qué estándares éticos deben seguir?[41] Por ejemplo, el *guanxi*, que se refiere a las relaciones informales y el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios en China y el este de Asia. En situaciones similares en Estados Unidos no hay duda de qué hacer: los ejecutivos deben negarse a la sugerencia de poner dinero en una *bolsa de papel*; pero en un país en el que dichas prácticas se esperan y son comunes, los ejecutivos enfrentan un problema difícil. Con la aprobación de leyes en el Congreso estadounidense y la adopción de reglamentos en la *Securities and Exchange Commission*, las empresas estadounidenses no sólo deben reportar todo lo que podría considerarse soborno, sino que está prohibida cualquier cosa que pueda interpretarse como tal. Las disposiciones contra sobornos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establecen: "Las empresas estadounidenses que busquen hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA, que en general prohíbe pagos corruptos a funcionarios extranjeros para obtener o mantener un negocio".[42]

www.quakeroats.com
www.sec.gov

Así, Estados Unidos ha intentado exportar sus estándares de cómo hacer negocios a otros países, lo que puede mejorar los estándares éticos en el extranjero.

Además, en varios países de América Latina también se han promulgado leyes anticorrupción, como en México, Venezuela, Bolivia, Perú y República Dominicana.

PERSPECTIVA GLOBAL

Índice de percepción de corrupción 2015

Transparencia Internacional define *corrupción* como el abuso del poder para beneficio privado e incluye tanto al sector público como al privado a niveles global, nacional y local. Dicha organización considera que la corrupción constituye un gran obstáculo para el progreso en la inestabilidad financiera, el cambio climático y la pobreza. Según datos recabados por la institución existe una relación estrecha entre el nivel de corrupción y el de pobreza en un país.

El Índice de Percepción de la Corrupción mide los niveles de corrupción del sector público en todo el mundo; para ello, se basa en diferentes evaluaciones y encuestas sobre aspectos administrativos y políticos del fenómeno. Como la corrupción es una práctica oculta y difícil de medir se utilizan percepciones, que con el paso del tiempo han demostrado ser una fuente confiable de su evaluación.

Como se puede ver en la siguiente tabla, ningún país logra una calificación perfecta y más de dos tercios obtiene una puntuación menor a 50 en una escala donde 0 equivale a "altamente corrupto" a 100, "libre de corrupción".

---

[39] Véase también Waddock, Sandra, "Building New Institutional Infrastructure of Corporate Responsibility", *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 87-108.
[40] Walton, Clarence D. (editor), *The Ethics of Corporate Conduct*, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977, cap. 7.
[41] Lovett, Steve, Lee C. Simmons y Raja Kali, "Guanxi *versus* the Market: Ethics and Efficiency", *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231 y siguientes.
[42] Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions, U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division, en: http://www.lectlaw.com/files/bur21.htm, recuperado el 20 de noviembre de 2012.

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2014	Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2014
1	Dinamarca	91	**72**	Trinidad y Tobago	39
2	Finlandia	90	**76**	Brasil	38
3	Suecia	89	**83**	Colombia	37
4	Nueva Zelanda	88	**88**	Perú	36
5	Países Bajos	87	**95**	México	35
5	Noruega	87	**99**	Bolivia	34
9	Canadá	83	**103**	República Dominicana	33
16	Estados Unidos	76	**107**	Argentina	32
21	Uruguay	74	**107**	Ecuador	32
23	Chile	70	**112**	Honduras	31
36	España	58	**123**	Guatemala	28
40	Costa Rica	55	**130**	Nicaragua	27
56	Cuba	47	**130**	Paraguay	27
69	Jamaica	41	**158**	Haití	17
72	El Salvador	39	**158**	Venezuela	17
72	Panamá	39			

Con información de: Transparency International, "Índice de percepción de la corrupción de Transparency International 2015", en: http://www.transparency.org/cpi2015, recuperado el 12 de febrero de 2016.

PERSPECTIVA GLOBAL



La veracidad en los reglamentos publicitarios difiere en diversos países[43]

En China la publicidad se ha vuelto cada vez más difícil, cuando Procter & Gamble (P&G) sostuvo que su producto Pantene hacía el cabello diez veces más fuerte, las autoridades del gobierno exigieron pruebas que eran difíciles de demostrar mediante estudios objetivos; en consecuencia, P&G retiró el anuncio. Antes en China los anunciantes estaban en relativa libertad de declarar virtudes sobre sus productos, y aunque una ley de 1995 establecía que las afirmaciones estadísticas debían ser precisas y veraces, se había aplicado en muy pocas oportunidades.

Los reglamentos publicitarios difieren entre países. En Estados Unidos, por ejemplo, es supervisada por la *Federal Trade Commission*, y los competidores también vigilan y denuncian declaraciones cuestionables de sus adversarios. En la mayor parte de los países europeos la industria se autorregula, aunque también existen reglamentos gubernamentales estrictos.

La confianza como base de la administración del cambio



A menudo los gerentes se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales o antiguos casi siempre disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de

[43] Cheng, Jonathan, con contribuciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof of Ad Claims", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

responder con rapidez a los cambios ambientales. Aun cuando a lo largo del libro se discutirán varios enfoques de la administración del cambio en la *nueva era*, un concepto a menudo ignorado es el de *confianza*. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.[44] Por tradición, el concepto *confianza* se compara con el de integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos; pero Belardo precisa que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización mediante la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van pero la organización permanece; por ejemplo, David Packard, de Hewlett-Packard, dejó como legado la *HP Way* (el estilo HP), una filosofía que se basa en un código de ética que permea toda la organización y sigue vigente después de su muerte.

www.hp.com



PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Ética y confianza para empresario e inversionista

¿Qué funciones desempeñan la ética y la confianza en la administración empresarial? Ética y confianza son muy importantes en la relación entre empresario e inversionista, y con otros asociados esenciales para la nueva empresa. Todo cuestionamiento o puesta en duda de la ética o confianza de un negocio suele acabar con él pronto y de manera permanente; de hecho, cuando se pregunta a los inversionistas cuáles son los criterios más importantes al momento de evaluar una nueva compañía para invertir, casi siempre dirán que el equipo administrativo cuya integridad es irreprochable.

En esta obra se presentarán muchos conceptos, principios, teorías y prácticas administrativas para gestionar el cambio en la *nueva era*; aunque en esencia una empresa es una organización humana que funciona bien sólo cuando se basa en la confianza, el comportamiento ético y el reconocimiento de la dignidad humana.

La Revolución digital afecta los ambientes tecnológico, económico, ecológico, social y ético[45]

El cambio de tecnología análoga a digital afecta a todas las personas en todos los ambientes, ya sean nacionales y mundiales, así como en nuestra vida cotidiana y en la manera en que interactuamos con el gobierno y con todas las demás naciones del mundo.

---

[44] Belardo, Salvatore y Anthony W. Belardo, "Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.

[45] Schmidt, Eric y Jared Cohen, *The New Digital Age –Reshaping the Future of People, Nations, and Business*, Knopf Doubleday Publishing Group, 2013 y 2014; Thibeault, A.D., An Executive Summary de Eric Schmidt y Jared Cohen, *The New Digital Age –Reshaping the Future of People, Nations, and Business*, http://www.amazon.com/Executive-Summary-Brynjolfsson-McAfees-Machine-ebook/dp/B00I3ME0YO/ref=sr_1_1?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1394920454&sr=1-1, recuperado el 12 de marzo de 2014; Puhl, Jan, "Silicon Savannah: Africa's Transformative Digital Revolution", *Spiegel Only International*, 5 de diciembre de 2013, http://www.spiegel.de/international/world/silicon-savannah-how-mobile-phones-and-the-internet-changed-africa-a-936307.html, recuperado el 25 de diciembre de 2015; Maslin, Janet, "Formatting a World With No Secrets", *The New York Times*, 25 de abril de 2013; "Digital Revolution: iPad Replace Textbooks", *Arab News*, 15 de marzo de 2014, http://www.arabnews.com/news/534066, recuperado el 25 de diciembre de 2015; columna de *The Wall Street Journal*, "All Things Digital" presentaba información útil sobre la era digital. Aunque la columna ha sido discontinuada, se puede seguir a Walt Mossberg, quien revisaba y comentaba sobre dispositivos digitales, en http://recode.net, recuperado el 15 de marzo de 2014; "A free World-Class Education For Anyone Anywhere", http://www.khanacademy.org/about, recuperado el 25 de diciembre de 2015.

Analicemos primero el efecto en nuestro ambiente nacional y local. Se logra mayor eficiencia, por ejemplo, con las aspiradoras de iRobot. Google está probando vehículos autónomos, aunque quizás el mayor efecto será con los camiones que se conduzcan solos en el futuro. Los individuos tienen más tiempo para actividades de ocio como escuchar música de forma económica y ver videos en tiempo real. La tecnología digital permite obtener las últimas noticias de diferentes fuentes. Por ejemplo, las personas siguieron el desarrollo de las revoluciones de la Primavera Árabe que se llevaron a cabo en Túnez, Egipto y otros países. El cuidado de la salud ha cambiado drásticamente debido a las pruebas y análisis que se realizan a control remoto. Incluso ahora vemos enfermeras y cirugías robóticas.

En el ambiente comercial y laboral, podemos ver mayor eficiencia con las nuevas oportunidades de negocio. Los límites geográficos son cada vez menos importantes en el nuevo ambiente digital mundial. Amazon.com vende libros, música y diferentes artículos en muchos países. Las nuevas impresoras en tres dimensiones producen no sólo componentes para aviones, sino también partes del cuerpo a través de la impresión biológica. Ahora es más fácil comunicarse en el ambiente global debido a las traducciones, y coautores de libros y artículos pueden colaborar instantáneamente. Aunque estas son maneras emocionantes de operar en la era digital, también surgen preocupaciones respecto a la privacidad, dado que enormes cantidades de información privada, ya sea almacenada en una computadora, en un banco de datos o en las nubes, pueden ser objeto de mal uso o robadas por criminales.

La nueva tecnología digital tiene efectos en los gobiernos y en las relaciones internacionales. Una vez más, surgen temas de preocupación respecto de las libertades civiles que podrían verse deterioradas por gobiernos nacionales o extranjeros, o de la seguridad de los conductos de agua, energía o combustible que son vulnerables a sabotajes. Los ataques terroristas, el espionaje corporativo y los ladrones cibernéticos de información también son grandes preocupaciones. Proteger la infraestructura de ladrones es mucho más costoso para las corporaciones y la sociedad que para los terroristas.

La guerra cibernética con armamento automatizado está ligada a la tecnología digital. Se utiliza internet para reclutar terroristas mientras que, por otra parte, la misma internet puede ayudar a detectar esos terroristas y sus actividades criminales. En los conflictos armados de Paquistán y de muchos otros países ya se utilizan drones no tripulados, los cuales a su vez pueden emplearse para muchos propósitos, entre ellos para el control del tráfico. Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon.com, pronostica que en el futuro se usarán los drones para entregar pequeños paquetes, aunque esta aplicación, si fuera posible, está a años de conseguirse y requiere aprobación del gobierno.

La tecnología digital ya se usa ampliamente en las naciones desarrolladas, pero el efecto en los países en vías de desarrollo puede ser impresionante, ya que el precio de la tecnología desciende continuamente. Por ejemplo, la educación se puede ofrecer a nivel mundial como lo demuestra Khan Academy, cuyo objetivo es proporcionar educación gratuita de primer nivel a cualquiera en cualquier lugar. Asimismo, los libros de texto están siendo rápidamente sustituidos con iPads. Algunas ediciones de este libro están disponibles como e-books. Aunque la nueva tecnología puede ayudar a derrocar un régimen político —como ocurrió en Egipto—, también puede ayudar a las personas en momentos de emergencia durante un desastre natural como un terremoto o un tsunami.

Es evidente que la Revolución digital aún está en sus primeras etapas. Y aunque tiene gran potencial para beneficiar a la humanidad y puede utilizarse para el bien de todos, también puede hacerse mal uso de ella.

RESUMEN

Los gerentes trabajan en un ambiente complejo que los afecta e influye hasta cierto grado, y operan en una sociedad plural en la que muchos grupos organizados representan varios intereses; por lo que cuando deciden deben considerar al ambiente externo. La tecnología aporta muchos beneficios aunque también crea algunos problemas. Cada vez más las empresas consideran el efecto de las acciones gerenciales en el entorno ecológico, y muchas corporaciones empresariales y otras organizaciones realizan esfuerzos serios por establecer un ambiente benéfico para los individuos, las empresas y la sociedad.

La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren con seriedad el efecto de sus acciones en la sociedad, y también la sensibilidad social relaciona las operaciones y políticas corporativas con el ambiente social de manera que sean benéficas para la compañía y la sociedad. Determinar las relaciones apropiadas entre los diversos tipos de organizaciones y la sociedad es una tarea compleja y existen argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en actividades sociales; sin embargo, hoy es ampliamente reconocido que la responsabilidad de la empresa va más allá de la optimización de sus utilidades.

La ética trata sobre lo que es bueno y malo, así como del deber y la obligación moral; en la ética normativa existen tres teorías morales: la utilitaria, la basada en los derechos y la de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios deben institucionalizar la ética y desarrollar un código al respecto, aunque existen otros factores que elevan los estándares éticos, como las denuncias de irregularidades. Los gerentes deben hacer elecciones difíciles cuando los estándares difieren en otras sociedades, y la confianza es el fundamento de las relaciones humanas y los enfoques a la administración moderna. La Revolución digital afecta los ambientes tecnológico, económico, ecológico, social y ético.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Ambiente ecológico
Ambiente tecnológico
Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas
Código de ética
Confianza como factor decisivo para el cambio
Dieciocho pautas para la ética empresarial internacional
Denuncias de irregularidades
Entorno ecológico
Entorno tecnológico
Estándares éticos divergentes
Ética
Ética en la administración: un enfoque integrador
Factores que eleven los estándares éticos
Función del gobierno para hacer respetar la aplicación del comportamiento ético
Innovación incremental y de avanzada, brusca y radical
Innovaciones bruscas o de avanzada
Institucionalización de la ética
Inventos e innovación
Responsabilidad social empresarial
Revolución digital
Sensibilidad social
Sociedad plural
Teoría ética basada en los derechos
Teoría ética de la justicia
Teoría utilitaria de la ética

PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué es el ambiente externo de una empresa tan importante para todos los gerentes? ¿Puede evitar un gerente ser influido por el ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo más importantes para cada uno de los siguientes administradores: el presidente de una compañía, un gerente de ventas, un gerente de producción, un contralor y un gerente de personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los gerentes de empresas y los administradores públicos? ¿Han cambiado estas responsabilidades con los años? ¿Cómo?
4. Si usted fuera el director ejecutivo de una gran corporación, ¿cómo institucionalizaría la ética en ella?
5. ¿Qué códigos de ética recomendaría para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo deberían aplicarse?
6. Proporcione un ejemplo de un empresario exitoso y otro de un empresario social exitoso. ¿Cuáles son la características distintivas de cada uno?
7. ¿Cómo le ha afectado la Revolución digital?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Con sus compañeros de clase seleccione y lea un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal, BusinessWeek* o *Fortune* en el que se planteen algunas cuestiones éticas. Divida al grupo en varios subgrupos y analicen la situación con base en las teorías éticas presentadas en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de empresa y un administrador del gobierno local, y averigüe cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades sobre todo con el ambiente externo de la organización, o también incluyen aspectos internos?
3. Desarrolle una idea para una nueva empresa. ¿Sería lucrativa o social? ¿Por qué?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *ética empresarial* y seleccione dos artículos para discutir en clase.
2. Los autos contaminan el aire, busque *ecología* y *autos* en internet para averiguar lo que hacen los fabricantes de automóviles para reducir la contaminación.
3. Busque *era del conocimiento* en internet y describa tres acontecimientos que podrían afectarlo o abrirle oportunidades.

CASO GLOBAL 2.1

Espiritualidad en el centro de trabajo[46]

Por tradición, en Estados Unidos el centro de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban, pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Santa Clara University, institución jesuita, sostiene: "Había dos cosas que creía nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de administración". Hoy los libros y las conferencias administrativas (incluida la reunión anual de la Academia de Administración) se ocupan de los diversos aspectos en que puede llevarse a Dios al entorno organizacional. Aun hoy se considera que las personas que quieren integrar las dimensiones espirituales con el centro de trabajo son unos rebeldes, pero hace muchos años que ServiceMaster, compañía entre las 500 de *Fortune* con casi 75 000 empleados, creó una cultura de organización espiritual. De hecho, Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos sobre administración, tenía gran aprecio por la compañía, conocida por productos como Terminix, TruGreen y Merry Maids.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo que sí. Las personas de negocios, bajo la presión diaria del trabajo, sólo pueden discutir sus sentimientos internos en un contexto espiritual. Como los *baby boomers*, hoy quincuagenarios, están cerca de llegar a la cumbre de su vida corporativa, empiezan a preguntarse cuál es el sentido de la vida; vivieron la cultura juvenil de los decenios de 1960 y 1980 dominados por la avaricia y hoy cuestionan su verdadero significado y la dimensión ética

[46] Se consultó una variedad de fuentes, entre las que se encuentran: Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Conlin, Michelle, "Religion in the Workplace", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999; "*Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging*", en: http://www.ezboard.com.htm, recuperado el 1 de diciembre de 2001; Delbecq, Andre L., "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Delbecq, Andre L., J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, "Seminar in Spirituality and Business Leadership", en: http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22, recuperado el 9 de diciembre de 2009; Vaill, Peter, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116; véase la Reunión Anual de la Academy of Management, en: http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98, recuperado el 9 de diciembre de 2009; véase también Sirico, Robert A., "The Pope on 'Love in Truth'", *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2009 y "Caritas in Veriate", en: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html, recuperado el 9 de diciembre de 2012.

del trabajo. Jose Zeilstra, ejecutiva de PriceWaterhouse-Coopers, trabajó por todo el mundo y practicó sus principios cristianos en diferentes culturas; durante su gestión en China argumentó firmemente en contra de la práctica de *dar regalos muy costosos* y por tanto sus relaciones comerciales no prosperaron; sin embargo, a la larga, la integración de sus creencias personales con su trabajo le permitió una carrera muy exitosa. Instituciones académicas como la University of St. Thomas, la University of Denver y la Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas estadounidenses como la Antioch University, la University of New Haven, la University of Scranton y la University of Santa Clara, e instituciones extranjeras como la University of Bath en Inglaterra y el Indian Center for Encouraging Excellence in India, realizan investigaciones y organizan conferencias o exposiciones sobre la espiritualidad.

El artículo principal que apareció en la portada de *BusinessWeek* el 1 de noviembre de 1999 analizó de qué manera compañías como Taco Bell, Pizza Hut, McDonald's y Xerox prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías manifiestan un aumento en la productividad, disminución de la rotación y reducción del temor. Una investigación de la empresa consultora McKinsey en Australia encontró que las compañías con programas espirituales mostraban menor rotación y mayor productividad. El profesor Ian I. Mitroff, de la University of Southern California, incluso declaró: "La espiritualidad podría ser la máxima ventaja competitiva". Aunque existe la preocupación de que los miembros del culto y grupos con una perspectiva radical utilicen el centro de trabajo para sus propios objetivos, los empleados de las compañías que integran la espiritualidad en su centro de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto por los individuos, un trato más humano para sus compañeros de trabajo y un ambiente de mayor confianza que permea en su organización.

Preguntas

1. Para usted, ¿qué significa la espiritualidad?
2. ¿Podría afectar la espiritualidad al comportamiento ético?
3. ¿Es apropiado este tema para el ambiente empresarial?
4. ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de la inclusión de la espiritualidad en las empresas?



CAPÍTULO 3

Administración global, comparada y de calidad

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y el propósito de la administración. Discutir la naturaleza y el propósito de las empresas internacionales y corporaciones multinacionales.
2. Comprender las alianzas de países que forman bloques comerciales.
3. Apreciar las diferencias culturales de cada país, así como las implicaciones para su administración.
4. Identificar las diferencias de administrar en determinados países.
5. Describir las prácticas gerenciales en Japón y la teoría Z.
6. Comprender los factores que, según Michael Porter, influyen en las ventajas competitivas de las naciones.
7. Identificar las principales contribuciones a la administración de calidad y describir el premio de calidad Baldrige, la ISO 9000 y el European Quality Award (premio europeo a la calidad).

El capítulo anterior se concentró en el tema de los factores externos presentes en el ambiente nacional. Como muy probablemente los factores restrictivos de la administración sean más rígidos para las empresas internacionales, los ejecutivos que operan en un país extranjero requieren aprender mucho sobre los sistemas educativos, económicos, legales y políticos de ese país y, sobre todo, de su entorno sociocultural.

La primera sección de este capítulo se ocupará de la administración internacional y de la función de las corporaciones multinacionales; después, se examinará el efecto ambiental en la administración de determinados países, con atención especial en las prácticas gerenciales japonesas, y por último se analizará la ventaja competitiva de las naciones, así como la administración de calidad.



Administración internacional y corporaciones multinacionales

Administración internacional Se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales en países anfitriones.

El estudio de la **administración internacional** se enfoca en la manera de operar de las empresas internacionales en países anfitriones, y se concentra en problemas gerenciales relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero para mejorar la administración en situaciones que incluyen el cruce de fronteras nacionales.

Por lo regular los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales son más decisivos para las corporaciones internacionales que operan en países extranjeros. Como se observa en la tabla 3.1, los administradores de empresas internacionales enfrentan muchos factores, distintos a los de las empresas nacionales: deben interactuar con diferentes empleados, educación y cultura, además de que afrontan otros sistemas de valores; también deben enfrentar distintas condiciones legales, políticas y económicas, por lo que es comprensible que dichos entornos influyan en la forma como se desarrollan las funciones gerenciales y empresariales.

Tabla 3.1 Administración de empresas nacionales e internacionales

Funciones administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
Planeación		
Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	Mercado nacional	Mercado mundial
Organización		
1. Estructura de la organización	Estructura para operaciones dentro del país	Estructura global
2. Visión de la autoridad	Similar	Diferente
Integración de personal		
1. Fuentes de talento administrativo	Bolsa de trabajo nacional	Bolsa de trabajo mundial
2. Orientación del administrador	A menudo etnocéntrica	Geocéntrica
Dirección (liderazgo)		
1. Liderazgo y motivación	Bajo la influencia de una cultura similar	Bajo la influencia de muchas culturas diferentes
2. Líneas de comunicación	Relativamente cortas	Red de largas distancias
Control		
Sistemas de reportes	Requisitos semejantes	Muchos y diferentes requisitos

Naturaleza y propósito de las empresas internacionales

Aun cuando desde hace mucho tiempo las empresas han operado a escala internacional, las empresas internacionales han adquirido mayor visibilidad e importancia como consecuencia del crecimiento de las corporaciones multinacionales. Las **empresas internacionales** realizan transacciones entre fronteras nacionales, que incluyen la transferencia a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital.

Empresas internacionales Son las que realizan transacciones entre fronteras nacionales.

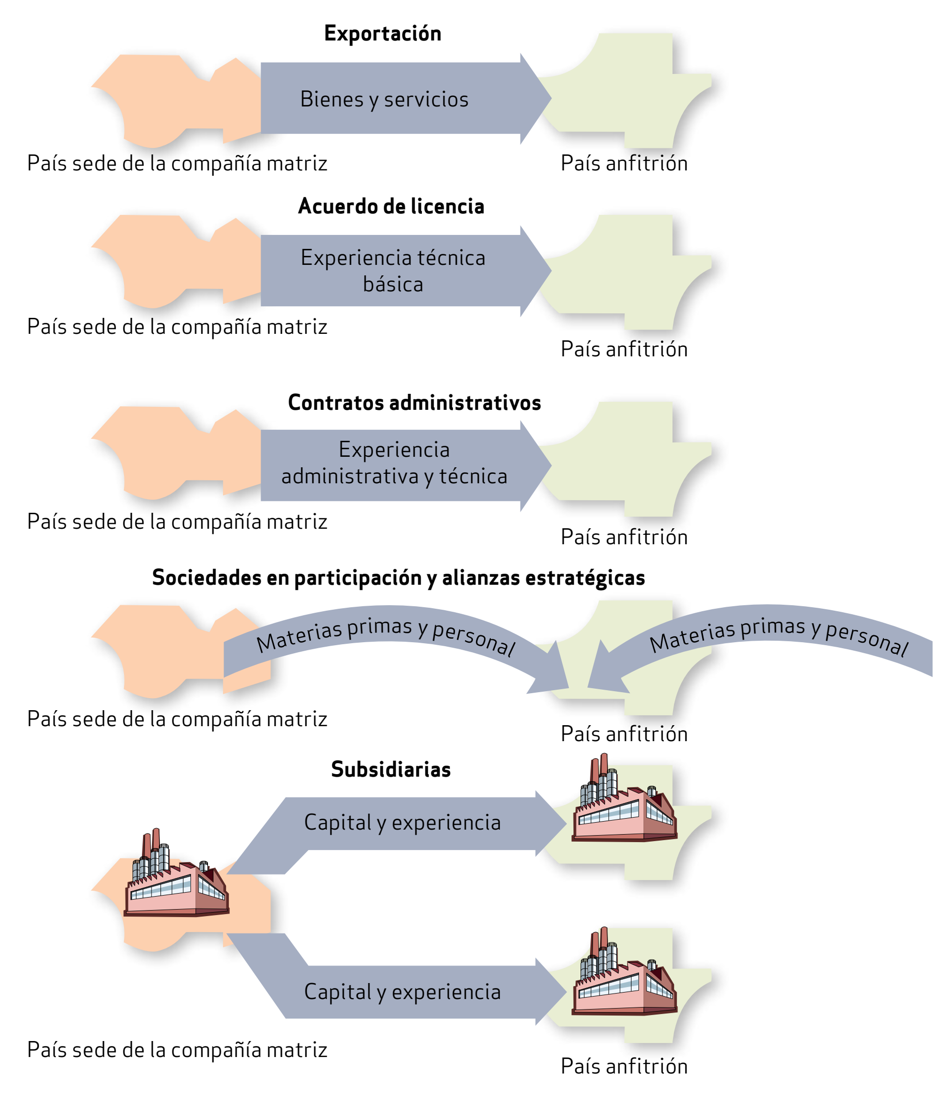


Figura 3.1 Formas de empresas internacionales.

Como se ilustra en la figura 3.1, la interacción de una empresa con el país anfitrión puede darse de muchas formas: una de ellas es la exportación de bienes y servicios; otra, un contrato de licencia para producir bienes en cualquier otro país; asimismo, la compañía también puede celebrar contratos administrativos para operar compañías extranjeras; una forma más de interacción es la coinversión (*joint venture*) con una empresa en el país anfitrión, que podría ser la alianza estratégica típica para extenderse geográficamente (las aerolíneas suelen hacerlo) o ampliar el mercado de productos y servicios; por último, las multinacionales pueden establecer subsidiarias o sucursales de propiedad total con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así, la empresa internacional que desarrolla una estrategia mundial cuenta con muchas opciones.

El contacto entre la casa matriz y el país anfitrión puede verse afectado por varios factores: algunos unifican, en tanto que otros ocasionan conflictos.

Efectos unificadores

Las influencias unificadoras aparecen cuando la casa matriz proporciona y comparte conocimientos técnicos y administrativos, de manera que ayuda a la compañía local en el desarrollo de recursos humanos y materiales; más aún, ambos socios pueden considerar ventajoso el integrarse en una estructura organizacional mundial. Cualquiera que sea la interacción, las políticas organizacionales deben aportar equidad y generar beneficios para la casa matriz y la compañía local; sólo entonces pueden esperarse relaciones duraderas.

PERSPECTIVA GLOBAL

Los automóviles baratos son lo de hoy[1]

Con los elevados precios de la gasolina y la saturación de los mercados de los países desarrollados, los fabricantes de automóviles voltean hacia los mercados emergentes que requieren autos baratos; sin embargo, deben ser resistentes y confiables. Carlos Ghosn, director ejecutivo de Renault-Nissan, que se concentraba en automóviles grandes y caros, planea fabricar un modelo de tres mil dólares con la Bajaj Auto Ltd., un fabricante indio de motocicletas. Renault tuvo mucho éxito con su modelo Logan, que satisfizo las necesidades de la clase media con un precio de casi 7 500 dólares; y luego cambió a los automóviles de bajo costo producidos en Rumania. Aunque el Logan no tuvo éxito en el mercado de Europa occidental, hoy se fabrica en siete países, incluidos Colombia y Rusia.

Chrysler, junto a la empresa china Chery Automobile Co., planea vender automóviles en Europa con el nombre de Dodge; General Motors planea operar en Argentina y Brasil, y abrir centros de ingeniería en la India, Corea y Brasil.

Por un lado, los clientes de países en vías de desarrollo casi siempre compraban autos usados europeos y japoneses, y por otro lado, los clientes africanos buscaban automóviles baratos. Así que hoy los nuevos vehículos fabricados en China reemplazan a los usados en los países en vías de desarrollo y las empresas chinas, como Great Wall, Chery Automobile Co., y Geely Group Ltd., incursionan en África, mientras que TATA Motors de la India ofrece un automóvil por menos de 2 500 dólares. Los fabricantes occidentales como la francesa Renault y la japonesa Nissan Motors Co., trabajan con Mahindra & Mahindra Ltd., de la India para desarrollar un automóvil de 3 000 dólares.

Los países emergentes demandan automóviles baratos y los fabricantes globales responden a esas necesidades mediante estrategias globales, demanda internacional que puede ayudar a unificar países.

Conflictos potenciales

Muchos factores pueden ocasionar conflictos entre la casa matriz y el país anfitrión: el interés nacionalista puede afectar los beneficios obtenidos mediante la cooperación; las diferencias socioculturales pueden conducir a un rompimiento en la comunicación y a malentendidos posteriores, o bien una empresa multinacional puede tener un efecto económico tan fuerte en un pequeño país anfitrión, que este último se sienta abrumado. Algunas corporaciones internacionales han sido acusadas de obtener utilidades excesivas, robar a los mejores elementos de las empresas locales y operar en contra de las costumbres sociales, lo que las condujo a desarrollar en sus administradores habilidades sociales y diplomáticas para prevenir tales conflictos y resolver los que inevitablemente ocurrirán.

[1] Gauhtier-Villars, David, "Ghosn Bets Big on Low-Cost Strategy", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2007; John W. Miller, "Africa's New Car Dealer: China", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2007.

Comparación del espíritu emprendedor entre naciones

Debido a las diferencias nacionales y culturales, es de esperarse que los procesos empresariales de cada país también sean diferentes. Baker, Gedajlovic y Lubatkin (2005) desarrollaron un marco para evaluar el espíritu emprendedor entre culturas,[2] para lo cual tomaron en cuenta el marco de descubrimiento, evaluación y explotación de Shane y Venkatarman[3] del espíritu emprendedor, con el fin de explicar cómo las diferencias sociales pueden tener consecuencias en el proceso empresarial; en él sugieren que el contexto social de un país afectará la naturaleza de las oportunidades empresariales disponibles de sus habitantes, además de que también impactará en los individuos que pueden actuar sobre ellas. En especial, las asimetrías en la información producirán diferencias cognitivas entre los habitantes de cada nación y, por consiguiente, harán más o menos probable el descubrimiento y la explotación de oportunidades empresariales. En consecuencia, contar con más oportunidades educativas y de experiencia permitirá a los individuos descubrir y explotar un mayor abanico de oportunidades empresariales más allá de sus fronteras.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Bryant Tong, socio en inversiones de riesgo de Nth Power, sobre las diferencias culturales y la administración empresarial[4]

Bryant Tong es socio de Nth Power, una empresa de inversión de riesgo muy reconocida de San Francisco, California, que se enfoca en inversiones de alto potencial en la industria de energía mundial; se fundó en 1997 y administra 420 millones de dólares en cuatro fondos. El financiamiento que Nth Power proporciona a las empresas de su portafolios proviene de organizaciones de todo el mundo. Después de haber sido fundador, presidente y director ejecutivo de Pacific Venture Capital LLC (la rama de capital de riesgo de PG&E Corporation), Bryant Tong se incorporó a Nth Power en 2001; desde entonces ha invertido en Accelergy Corporation, NanoGram Corporation, Microposite Inc., y Arxx Corporation, y participa en los consejos de cada una de estas compañías.

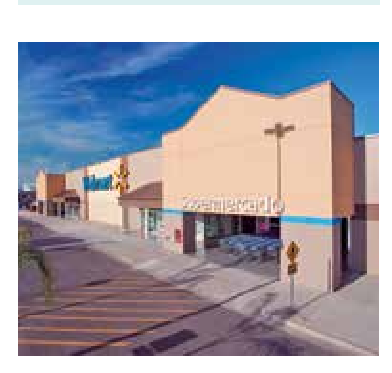
A la pregunta sobre de qué manera se manifestaban las diferencias culturales en su negocio, y dada la naturaleza internacional de los inversionistas de los fondos de Nth Power, el señor Tong señaló que las expectativas y los estilos parecían estar mucho más sujetos a las características individuales que a las culturales, y que además los inversionistas, sin importar sus antecedentes culturales, esperan rendimientos financieros sobre su capital invertido, expectativa unificadora que supera cualquier diferencia cultural.

Corporaciones multinacionales[5]

Las **corporaciones multinacionales** tienen su sede en un país determinado, pero realizan sus operaciones en muchos otros más. La revista *Fortune* identifica cada año a las 500 compañías mundiales más grandes, y las 10 principales según sus ingresos en 2010 fueron:

1. Royal Dutch Shell.
2. Walmart Stores.
3. Exxon Mobil.
4. Sinopec Group (uno de los mayores productores de petróleo y gas de China).

Corporaciones multinacionales
Compañías que tienen su sede en un país determinado pero operan en muchos otros más.



Walmart emplea a cerca de 2.1 millones de personas en todo el mundo.

[2] Baker, Ted; Gedajlovic, Eric y Michael Lubatkin, "A Framework for comparing entrepreneurship processes across nations", *Journal of International Business Studies*, vol. 36, 2005, pp. 492-504.
[3] Shane, S. y S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, 2000, pp. 217-226.
[4] Entrevista que originalmente realizó Mark Cannice por correo electrónico, el 11 de enero de 2007, al señor Bryant Tong (socio de Nth Power), y que fue actualizada el 17 de agosto de 2009.
[5] CNN Money, "Global 500", Fortune, en: www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/index.html. Recuperado el 31 de julio de 2012.

5. China National Petroleum (otro de los mayores productores de petróleo y gas en China).
6. British Petroleum (BP).
7. State Grid (el mayor distribuidor de energía de China).
8. Toyota Motor.
9. Volkswagen.
10. Total (compañía francesa de petróleo).[6]

Orientación etnocéntrica El estilo de las operaciones en el extranjero se basa en el de la casa matriz.

Orientación policéntrica Las subsidiarias en el extranjero disfrutan de una gran libertad gerencial.

Orientación regiocéntrica Las operaciones en el extranjero reclutan al personal con base en un enfoque regional.

Orientación geocéntrica Toda la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países.

De la orientación etnocéntrica a la geocéntrica[7]

En sus primeras etapas las empresas internacionales se regían por una perspectiva **etnocéntrica** y orientaban sus operaciones en el extranjero con base en las de la casa matriz.[8] En cambio, la perspectiva **policéntrica** se basa en la noción de que es mejor dar a las subsidiarias extranjeras, con personal local, entera libertad administrativa, pues se asume que éste conoce mejor su ambiente. Una orientación **regiocéntrica** recluta a personal experto en operaciones extranjeras con base en la región; así, un enfoque europeo puede componerse por contactos británicos, franceses, alemanes, italianos y otros más. La corporación multinacional moderna tiene una orientación **geocéntrica**, es decir, toda se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países; las relaciones entre la oficina principal y sus subsidiarias son de colaboración, con una comunicación que fluye en ambas direcciones.

Más aún, los puestos clave son ocupados por gerentes de diferentes nacionalidades; en suma, la orientación de la corporación multinacional en realidad se enfoca internacionalmente y rebasa el punto de vista nacional limitado.

Ventajas de las multinacionales

Las corporaciones multinacionales tienen ventajas sobre las empresas con orientación nacional: es obvio que pueden aprovechar oportunidades de negocio en muy distintos países; asimismo, conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo; además, se benefician porque pueden establecer instalaciones de producción en países donde sus productos se elaboren con mayor rentabilidad y eficiencia; a veces las compañías con operaciones en todo el mundo tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales, y, por último, las grandes corporaciones multinacionales pueden reclutar a gerentes y personal de la reserva mundial de mano de obra.

Desafíos de las multinacionales

Las ventajas de las operaciones multinacionales deben valorarse respecto de los desafíos y riesgos asociados con la operación en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace algunos años los países en vías de desarrollo carecían de habilidades gerenciales y de marketing, así como de técnicas; en consecuencia, le dieron la bienvenida a las corporaciones multinacionales; pero la situación ha cambiado y rápidamente están adquiriendo dichas habilidades y no sólo se han preocupado por el valor de sus recursos naturales, sino que son más hábiles en negociaciones internacionales. Por último, las corporaciones multinacionales también deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que en algunos se complica, pues sus gobiernos a menudo cambian de poder y es necesario negociar con ellos y adaptarse a tales cambios.

---

[6] Fortune Global 500, en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/. Recuperado el 15 de marzo de 2014.

[7] Véase también Tatiana Kostova y Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 64-81.

[8] Heenan, David A. y Howard V. Perlmutter, *Multinational Organization Development, Reading*, MA: Addison-Wesley, 1979, cap. 2. Véase también Balabanis, George, Adamantios Diamantopoulos, Rene Dentiste Mueller y T. C. Melewar, "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies (in Turkey and the Czech Republic)", Journal of International Business Studies, primavera de 2001, p. 157.

PERSPECTIVA GLOBAL

Desafíos y oportunidades multinacionales en la India para compañías como Wipro[9]

Los desafíos para algunas compañías pueden ser oportunidades para otras. A finales del decenio de 1970 IBM vendía máquinas obsoletas y descontinuadas en la India. El gobierno de ese país le pidió a la compañía cambiar su equipo por uno más nuevo o retirarse del mercado; como IBM no lo actualizó, salió del país, creando oportunidades para compañías como Wipro, una empresa muy pequeña a finales de ese decenio que en 2006 creció hasta alcanzar un valor de 3 000 millones de dólares gracias a que proporcionó tecnologías de la información, operaciones de procesos de negocios y servicios de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) con atención a clientes en todo el mundo.

Con la dirección de Azim H. Premji, egresado de la Universidad de Stanford, Wipro aprovechó la tendencia al *outsourcing* (contratación externa). Los países desarrollados empezaron la producción de sus sistemas de *outsourcing* en China, en tanto que la India, con una fuerza de trabajo bien educada, de habla inglesa, empezó a prestar los servicios. Wipro y otras compañías indias proporcionaron servicios de *call center*, *software* de nómina para compañías extranjeras, sistemas interactivos de capacitación y administración de portafolios para compañías de seguros, por lo que hoy la India es considerada el proveedor de servicios de TI con calidad y bajo costo.

Compañías de alta tecnología como Wipro atraen a estudiantes del muy respetado Instituto Tecnológico Indio, del Instituto Indio de Administración de Bangalore y de otras instituciones de educación superior. Wipro, que comenzó como una compañía productora de aceite de cacahuate, está hoy en un negocio innovador y de rápido crecimiento con sofisticadas capacidades de investigación y desarrollo.

De corporaciones multinacionales a mundiales o transnacionales

Operar o establecer plantas de manufactura en diferentes países no es suficiente para ser competitivo en el mercado mundial, debe cambiarse hacia la **corporación mundial**, o **transnacional**, que contempla al mundo entero como un solo mercado y supone que la corporación tiene que adaptarse también a las necesidades nacionales y hasta locales.

Corporaciones mundiales o **transnacionales** Compañías que contemplan al mundo entero como un solo mercado.

Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños para algunos productos. Por ejemplo, desarrollar un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir más de 10 años para su funcionalidad, así que recuperar los costos requiere vender el medicamento en un mercado mundial. Las compañías globales también deben mantenerse a la vanguardia del desarrollo tecnológico mundial; en la segunda mitad del decenio de 1980, Ford Motor Company decidió convertirse en una corporación mundial; sus intentos por construir el *auto mundial* (llamado Escort) no fueron muy exitosos, sin embargo su uso de tecnología de comunicación moderna (como las teleconferencias) estableció un vínculo más estrecho entre su casa matriz y las operaciones europeas; en su búsqueda por convertirse en corporación mundial, carecía de plantas de ensamblaje en Japón, y para compensar este vacío adquirió 25% de las acciones de Mazda, que más tarde se convirtió en 33.4%, y luego de que obtuvo una participación de control, designó presidente a Henry Wallace, el primer extranjero en encabezar una compañía japonesa importante.[10]

www.ford.com
www.mazda.com

Asimismo, Ford tiene otro proyecto en Japón con Nissan, casa diseñadora de la minivan que Ford fabricó y comercializó como Villager, y que los distribuidores de Nissan venden como Quest.

Si bien muchas empresas han intentado convertirse en mundiales, en realidad sólo unas cuantas lo han logrado, pues se requiere desarrollar productos que consideren al mundo entero (en

[9] McCormick, Joel, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *BusinessWeek Online,* 27 de noviembre de 2006, en: http.www.wipro.com, recuperado el 30 de noviembre de 2006.
[10] Schoenberger, Karl, "Has Japan Changed?", *Fortune*, 19 de agosto de 1996, pp. 72-82.

especial los mercados de América del Norte, Asia y Europa occidental), tomar decisiones estratégicas en este sentido y adaptar sus tácticas a los ambientes nacionales y locales; en cuanto a la contratación de personal deberán abrirse puestos para que los extranjeros avancen hacia cargos administrativos más elevados, asimismo, en países en los que la corporación mundial no puede entrar se requiere establecer alianzas estratégicas con compañías locales.

Estudios de investigación han mostrado que la expansión internacional de las nuevas empresas de coinversión mejora su viabilidad,[11] debido al aprendizaje que dicha expansión conlleva. Ese aprendizaje se puede incorporar después a la empresa, lo cual ayudará a la nueva coinversión a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Por consiguiente, si hay recursos disponibles, expandirse hacia mercados internacionales puede aumentar no sólo el conocimiento sino también las ventas y, así, lograr un mayor éxito.

Administración emprendedora en Silicon Valley

Algunos dicen que Silicon Valley es una mentalidad y no un lugar. Quizá sea cierto, pero esta mentalidad se originó en un lugar que todavía se conoce como Silicon Valley. Geográficamente, suele considerarse el territorio que abarca la región del extremo sur del área de la bahía de San Francisco (desde San José hasta Palo Alto), aunque, en la práctica, ha ampliado actualmente sus límites físicos —así como intelectuales—, para incluir a la mayor parte del área de la bahía de San Francisco y más allá de ésta. La destreza e influencia tecnológica de la mentalidad e infraestructura de Silicon Valley han creado una marca indeleble en la región.

¿Qué es la mentalidad de Silicon Valley? Observe cualesquiera de los numerosos calendarios locales de eventos de negocios y tecnología en el área de la bahía y parece que Silicon Valley trata de una mezcla de ciencia, ingeniería y capacidades de ventas con confianza, visión y esperanza. Trata de predecir qué hay a la vuelta de la esquina o al menos convencer a los demás de que sí se puede; tiene que ver con liderazgo, dotes teatrales y astucia.

Al igual que la multitud de aspirantes a actores se dirigen a Hollywood y a la ciudad de Nueva York para hacer realidad sus sueños de fama, los soñadores emprendedores llegan a Silicon Valley para alcanzar su éxito empresarial. Este lugar atrae la genialidad y el valor, y proporciona recursos y expertos para transformar fanfarronadas talentosas en empresas de crecimiento sustentable. Tanto si deja Harvard para desarrollar un sitio web de redes sociales en Palo Alto o cruza el Atlántico o el Pacífico para estudiar ingeniería, ciencias o administración de negocios, sabiendo que la oportunidad acecha a la vuelta de la esquina, Silicon Valley atrae a los más brillantes y atrevidos, y gana con cada nueva persona ambiciosa. Como mentalidad, se puede aprender de Silicon Valley, pero dicha mentalidad sólo se aprenderá bien si se está en ese lugar.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

El efecto digital en GE[12]

Actualmente, muchas compañías grandes no sólo están en el sector industrial sino también en el negocio de la información y General Electric (GE), es una de ellas. Jeff Immelt, su presidente y director general, describió la transición de la compañía del sector industrial a la era de la información con una respuesta a la digitalización. Este es el futuro de GE y de muchas empresas.

[11] Zahra, Shaker, Ireland, Duane y Michael Hitt, "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5, 2000, pp. 925-950.

[12] GE's Jeff Immelt on Digitizing in the Industrial Space, Interview of Jeff Immelt, interviewed by Rik Kirkland, McKinsey, en: http://www.mckinsey.com/insights/organization/ges_jeff_immelt_on_digitizing_in_the_industrial_space, recuperado el 7 de enero de 2016.

Por ejemplo, el motor de un avión tiene cientos de sensores que transmiten datos continuamente sobre el ambiente, el calor del motor, el consumo de combustible, etc. Empero, la digitalización de los negocios requiere tomar muchas decisiones administrativas como contratar la gente correcta que tenga el conocimiento y las habilidades para adaptarse a los cambios del mundo digital. En consecuencia, GE contrató científicos de datos quienes se han integrado a la cultura de la empresa. Cambiar la cultura organizacional es un proceso difícil, tomando en cuenta que esta compañía, que alguna vez tuvo 70% de sus operaciones en Estados Unidos, ahora tiene ese mismo porcentaje fuera de allí. Debido a la revolución digital, GE no sólo se ha hecho más global, sino que también ha cambiado su enfoque.

Alianzas entre países y bloques económicos



En cierto momento los países de una región determinada compitieron entre ellos (y aún lo hacen), la diferencia es que hoy forman alianzas regionales, por lo que regiones enteras compiten entre sí. Ejemplos de ello son la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y el Mercosur.

Tabla 3.2 Diversos bloques económicos y comerciales del mundo

Bloque	Países que lo conforman	Año de inicio
Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom) www.caricom.org	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam y Trinidad y Tobago.	1958
Tratado de Libre Comercio de América del Norte www.nafta-sec-alena.org	Canadá, Estados Unidos y México. Similar.	1994
Mercado Común del Cono Sur (Mercosur) www.mercosur.int	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.	1991
Comunidad Andina (CA) www.comunidad andina.org	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.	1969
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEEAO) www.ecowas.int	Nigeria, Níger, Burkina Faso, Benín, Cabo Verde, Senegal, Costa de Marfil, Ghana, Guinea-Bissau, Guinea, Liberia, Malí, Sierra Leona y Togo. Requisitos semejantes.	1975
Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC) www.sadc.intc	Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Reino de Suazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabue.	1980
Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC) www.saarc-sec.org	Afganistán, Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.	1985
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Islandia, Suecia y Liechtenstein.	1960
Acuerdo de Cooperación Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (Sparteca)	Australia, Islas Cook, Fiji, Kiribati, Nauru, Nueva Zelanda, Niue, Papúa-Nueva Guinea, Islas Solomon, Tonga, Tuvalu y Samoa Occidental.	1981
Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)	Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)	1951
Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA) www.caeru.org.eg	Egipto, Irak, Jordania, Kuwait, Libia, Mauritania, Palestina, Somalia, Sudán, Siria y Yemen.	1964

(*continúa*)

Tabla 3.2 Diversos bloques económicos y comerciales del mundo (*continuación*)

Bloque	Países que lo conforman	Año de inicio
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1960
Zona de Cooperación Económica del Mar Negro (ZCEMN) www.bsec-organization.org	Albania, Armenia, Azerbaiyán, Bulgaria, Georgia, Grecia, Moldavia, Rumania, Rusia, Turquía y Ucrania.	1992
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) www.aseansec.org	Brunéi Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.	1967
Unión Europea (UE) www.europa.eu	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumania y Suecia.	1993
Foro Económico Asia Pacífico (APEC) www.apec.org	Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, República Popular de China, Hong Kong, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa-Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipéi, Tailandia, Estados Unidos, Vietnam.	1989
Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCG)	Báhrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos.	1981

Unión Europea

El año de 1992 marcó en Europa el fin de la primera etapa de los lazos económicos europeos. En ese año el programa de la Comunidad Europea generó cambios radicales en el poder económico, lo que algunos vieron como una Nueva Europa y otros, en especial los de fuera, como una potencia que podría plantear serios desafíos a otros países, incluido Estados Unidos, así que los países norteamericanos y asiáticos se prepararon para competir con efectividad contra la Nueva Europa y crearon el TLCAN y la ASEAN, respectivamente.

La Comisión Europea trabajó en casi 300 acciones legislativas para retirar las barreras comerciales y crear un mercado interno; las nuevas medidas tenían el propósito de aumentar las oportunidades de mercado, escalar la competencia dentro de la Comunidad Europea y promover la competencia de compañías fuera de ella. La abolición de las restricciones al comercio transnacional y el relajamiento de los controles fronterizos tuvieron un efecto considerable en las compañías estadounidenses que hacían negocios en Europa; más aún, fuertes compañías europeas se convirtieron en competidores formidables en el mercado estadounidense, como Siemens, la compañía internacional alemana.

www.siemens.com

El objetivo de Europa 1992 fue crear un mercado único mediante la remoción de las barreras comerciales y el libre tránsito de bienes, personas, servicios y capital. Los cambios irían más allá de los intereses económicos y abarcarían también muchas transformaciones sociales; por ejemplo, las calificaciones educativas se afectarían, así, el Consejo de Ministros estableció una directriz que reconoce los diplomas de educación superior entre las fronteras nacionales, lo que facilita a los profesionistas trabajar en distintos países. Está claro entonces que la Comunidad Europea es más que una comunidad económica: es un estado mental con poder político.

www.europa.eu.int

La reciente crisis financiera mundial ha puesto a prueba los lazos de la Unión Europea, pues Grecia, Irlanda, Portugal y España luchan contra déficits fiscales que presionan la capacidad de conservar al euro como moneda común. Está por verse si el principio y las metas que subyacen a una Europa unida serán suficientes para contrarrestar los desafíos fiscales de algunos de sus estados miembros.

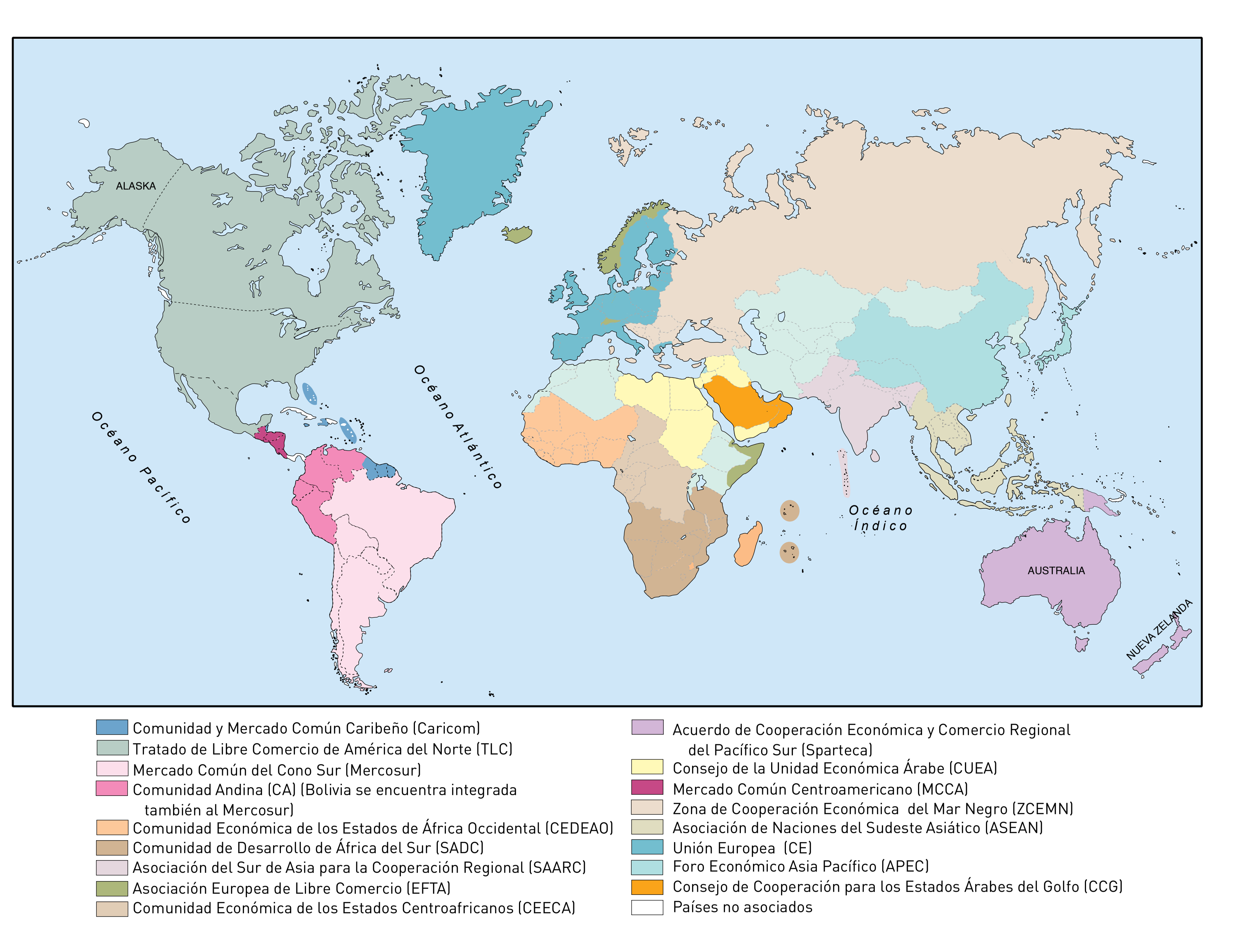


Figura 3.2 Mapa de los principales bloques económicos del mundo.



En 2015 la Unión Europea estaba conformada por 28 países.

La Comunidad Europea original (la de 1992, y que más tarde se convirtió en Unión Europea) consistía en 12 naciones miembro: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal, España y Reino Unido, y que en la actualidad congrega a Austria, Finlandia y Suecia. Desde entonces han sido admitidas Bulgaria, Chipre, Croacia, la República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia. El 23 de junio de 2016, se realizó un nuevo referéndum en la Gran Bretaña sobre su permanencia en la UE, que resultó en 52% a favor de su salida.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otros bloques de libre comercio en América Latina[13]

www.nafta-sec-alena.org



En 1994 entró en vigor el TLCAN. Este tratado contiene acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México, y desde entonces el comercio entre estos países ha aumentado enormemente. Los objetivos del tratado fueron eliminar las barreras comerciales y facilitar el tránsito entre fronteras de bienes y servicios, promover el comercio justo, aumentar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, contribuir a la solución de las disputas y generar oportunidades para mejorar los beneficios del acuerdo. El tratado abarca una variedad de áreas, como el acceso al mercado, las reglas que gobiernan el origen de los bienes, los procedimientos de las aduanas, la energía, la agricultura y las medidas a adoptar en caso de emergencias.

www.mercosur.int
www.ftaa-alca.org

A su vez, otros países de América Latina y el Caribe formaron sus propios bloques comerciales: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay son miembros del Mercosur[14] y la Unión Europea tiene un extenso comercio con ellos, el cual se fortaleció con las negociaciones de la Quinta Ronda de la Asociación celebrada en julio de 2001. Además, los países del Caribe y de Centro y Sudamérica estiman reducciones a las barreras comerciales mediante el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que algunos consideran como una extensión del TLCAN.[15]

Empero, estos tratados comerciales no dejan de estar en constante desafío, como lo demuestran las protestas en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC); el planteamiento de sus críticos es que sólo benefician a las naciones desarrolladas.

www.aseansec.org

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)[16]

Diez países: Brunéi Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, las Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam formaron un bloque comercial para hacerle frente al TLCAN y la cada vez más fuerte Unión Europea, y no sólo de manera económica, sino política.

En octubre de 2003, durante la conferencia cumbre de la ASEAN realizada en Bali, sus líderes discutieron sobre la seguridad política, la cooperación sociocultural y los problemas económicos con los líderes de China, Japón, India y Corea del Sur. Los ministros de economía de la ASEAN también se reúnen con frecuencia para analizar problemas y estrategias económicos;

[13] NAFTA Secretariat, en: www.nafta-sec-alena.org, recuperado el 21 de septiembre de 2011.
[14] Mercosur, www.mercosur.org/english/default.htm, recuperado el 21 de septiembre de 2011. Hay la preocupación de que el Mercosur, el mayor bloque comercial de América del Sur, esté perdiendo dirección y efectividad, como se analiza en "Another Blow to Mercosur", *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.
[15] ASJE Global Trade Working Group, www.stopftaa.com, recuperado el 21 de septiembre de 2011.
[16] Association of Southeast Asian Nations, www.asean.org; recuperado el 21 de septiembre de 2011; People's Daily Online, en: http://english.peopledaily.com.cn, recuperado el 21 de septiembre de 2011.

la 35a. de esas reuniones se celebró en Phnom Penn, en septiembre de 2003. Un mes después, Kuala Lumpur, Malasia, fue sede de la reunión inaugural que los ministros de la ASEAN organizaron sobre cultura y artes. La meta de la reunión fue mejorar la cooperación entre los países de la ASEAN, fortalecer la comprensión entre sus pueblos y promover una identidad regional; estos países también cooperan de manera reciente para combatir el terrorismo. Con el tiempo, la ASEAN podría rivalizar con el TLCAN y la Unión Europea.

PERSPECTIVA GLOBAL



La ventaja competitiva de Tailandia: camionetas *pickup*[17]

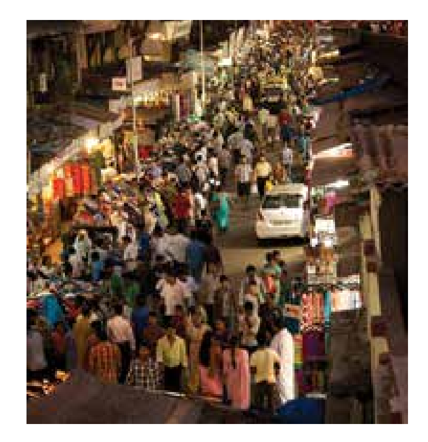
Cuando Estados Unidos y Tailandia se preparaban para el nuevo pacto comercial, las compañías automotrices y los sindicatos estadounidenses, así como los banqueros tailandeses, temían una mayor competencia. La industria bancaria tailandesa ha estado protegida contra la competencia extranjera, y a su vez las camionetas *pickup* de Tailandia podrían plantear una competencia temible para los fabricantes estadounidenses, puesto que Tailandia ya cuenta con un tratado de libre comercio con Japón y Estados Unidos, y quiere ganar influencia en el sudeste asiático, donde China gana cada vez más terreno.

Las camionetas tailandesas podrían competir con fuerza en la industria estadounidense si el arancel de 25% para su importación fuese retirado. A principios de 2006 la cuestión arancelaria no se había decidido y los sindicatos estadounidenses estaban muy preocupados por la pérdida de empleos, en especial desde que Ford anunció (enero de 2006) que en los siguientes seis años cerraría unas 14 plantas de ensamblaje en América del Norte, con pérdidas de alrededor de 34 000 empleos; General Motors también enfrenta la necesidad de reducir su fuerza de trabajo.

Pero Ford y GM podrían beneficiarse bastante del tratado comercial: ambas producen camionetas *pickup* en Tailandia que, sin embargo, se han vendido, sobre todo en el sudeste asiático, aunque ninguna en Estados Unidos. La meta de Tailandia es convertirse en el *Detroit del este*. Si el tratado de libre comercio entre Tailandia y Estados Unidos procede como está planeado, la industria de las camionetas *pickup* podría ser una ventaja competitiva para Tailandia.

La función de la India en la economía mundial

En 1947 la India se independizó del gobierno británico y sólo tres años después aprobó una nueva constitución. Desde el punto de vista geográfico, es el séptimo país más grande, pero el segundo en población después de China. A diferencia de ésta, es una democracia con más de 1 100 millones de personas y la segunda mayor fuerza de trabajo: el lugar núm. 12 en la economía mundial, se estimaba que para 2025 su mercado sobrepasaría al de los consumidores en Alemania.[18] A pesar de su crecimiento económico, la India aún tiene altos índices de pobreza y analfabetismo,[19] pero desempeña una función creciente en la Organización Mundial de Comercio (OMC), en la Asociación de las Naciones del Sureste de Asia (ASEAN) y en la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Su gran fuerza laboral, técnicamente capacitada, tiene una función cada vez más importante en la economía de los servicios mundiales y la ha vinculado fuertemente con las economías de libre mercado de todo el mundo.



Bombay es la ciudad más poblada de la India y la segunda más poblada del mundo; tiene 13 830 884 habitantes.

[17] James Hookway, "Big Stakes Hang Up U.S.-Thai Trade Pact", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006.
[18] *Ibid.*
[19] India, "National Symbols of India", Know India (National Informatics Centre, Government of India), en: http://india.gov.in/knowindia/national_symbols.php, recuperado el 31 de julio de 2012.



Administración internacional: diferencias culturales y entre países[20]

Es importante conocer algunas de las diferencias en las prácticas gerenciales. Geert Hofstede realizó un extenso estudio que servirá como marco fundamental para el análisis de las diferencias culturales entre países; nuestra discusión se concentrará en algunos de ellos, es ilustrativa más que exhaustiva y se basará en generalizaciones. En principio, considérese que existen, por ejemplo, grandes diferencias entre los gerentes de cualquier país, que una sociedad no es estática y que con el tiempo ocurren cambios; por ejemplo, el estilo autoritario tradicional de los gerentes alemanes, que está cediendo su lugar lentamente a un enfoque más participativo.

Comportamientos en distintas culturas[21]

El estudio de Geert Hofstede, investigador holandés, encontró que la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados. En su investigación inicial con una muestra de más de 110 000 personas, identificó cuatro dimensiones y más tarde agregó una quinta:

1. Individualismo frente a colectivismo.
2. Distanciamiento del poder contra acercamiento a éste.
3. Tolerancia a la incertidumbre frente a su evasión.
4. Masculinidad frente a feminidad (o comportamiento enérgico ante las metas frente al pasivo).
5. Orientación al corto frente al largo plazo.

Los comportamientos en las cinco dimensiones se resumen en la tabla 3.3.

Los resultados de la investigación de Hofstede demostraron que, por ejemplo, el individualismo predominaba en Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña y Canadá; en contraste, el colectivismo se imponía en países como Guatemala, Ecuador y Panamá. Entre los 50 países estudiados, India calificó 21, cerca de los japoneses (22/23); además, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Taiwán calificaron entre 37 y 44, lo que indica una tendencia hacia el colectivismo.[22] En el índice masculinidad-feminidad, Japón, Austria, Italia y Suiza calificaron alto, en tanto que Suecia,

---

[20] Para un análisis sobre la transferencia mundial del conocimiento gerencial véase la edición especial sobre este tema en *The Academy of Management Executive*, mayo de 2005.

[21] Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York: McGraw-Hill, 1991; *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations,* Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. Véase también el Centro para las obras de Hofstede de la Universidad Tilburg: http://center.kub.nl/extra/hofstede, recuperado el 1 de octubre de 2006. El estudio de Hofstede ha sido extendido a 61 naciones en el proyecto de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBAL), que identificó nueve dimensiones de las culturas nacionales, es decir:
1. evasión de la incertidumbre.
2. distanciamiento del poder.
3. colectivismo social.
4. colectivismo de grupo.
5. igualdad de género.
6. asertividad.
7. orientación al futuro.
8. orientación al desempeño y
9. orientación humana. Véanse Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business,* vol. 37, 2002, pp. 3-10 y Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lesson from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 4, 2001, pp. 289-305.

[22] Hofstede, *Cultures and Organizations*, p. 53.

Tabla 3.3 Las cinco dimensiones del comportamiento

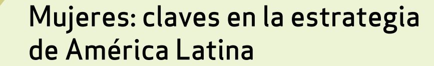
Individualismo	Colectivismo
Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean: las tareas son más importantes que las relaciones.	Se concentran en el grupo y se espera contar con su apoyo: las relaciones son más importantes que la orientación a la tarea.
Distanciamiento del poder	**Acercamiento al poder**
La sociedad acepta la distribución desigual del poder, respeta a la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Los subordinados quieren que se les diga lo que deben hacer e impera una evidente centralización.	La sociedad acepta menos al poder; los empleados están más abiertos a discutir con el superior; se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y grados; se minimiza la desigualdad y se acentúa la descentralización.
Tolerancia a la incertidumbre	**Evasión de la incertidumbre**
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos.	Temor a la ambigüedad e incertidumbre, se da preferencia a la estructura y a las reglas formales.
Masculinidad*	**Feminidad**
Conducta enérgica, confianza en uno mismo y competitividad, enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero.	Orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida, hay interés en el bienestar de los otros y la atención de éstos hacia uno, se da importancia a la modestia.
Orientaciones a largo plazo	**Orientaciones a corto plazo**
Se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia: hay una tendencia a ahorrar.	Menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia: la gente tiene impulso al consumo.

* Algunos autores prefieren emplear los términos *cantidad frente a calidad de vida* u *orientación enérgica frente a pasiva* en lugar de *masculinidad frente a feminidad,* que son los términos que Hofstede empleó originalmente.

Noruega, los Países Bajos y Dinamarca calificaron bajo, es decir, estos últimos países se inclinan hacia el feminismo.[23]

Estos descubrimientos sugieren que los gerentes necesitan comprender los ambientes culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país en el que operan. En los párrafos siguientes se analizarán los estilos gerenciales de ciertos países.

PERSPECTIVA GLOBAL



Mujeres: claves en la estrategia de América Latina

En Latinoamérica, los países que han crecido tienen un aspecto en común: sus empresas cuentan con un número cada vez mayor de mujeres en posiciones estratégicas. De 2009 a 2014, de 19 a 24% de las mujeres ocuparon puestos de alta dirección. Sin duda, este incremento de 5% en cinco años es un gran avance en la igualdad de oportunidades más allá del género. Cabe recordar, además, que la diversidad de perfiles enriquece a las organizaciones y las beneficia en la toma de decisiones. En Latinoamérica, los países con más altos porcentajes de mujeres en puestos de alta dirección son: Perú, 35%; Chile, 30%; México, 28%; Argentina, 25% y Brasil, 22%.

Con información de: Bernal, María del Carmen y Alejandra Moreno, “Mujeres, claves en la estrategia de competencia en AL”, Forbes, http://www.forbes.com.mx/mujeres-claves-en-la-estrategia-de-competencia-en-al/, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

[23] *Ibid.*, p. 84.

4 Francia: *Le Plan* y *Le Cadre*

En Francia, la planeación gubernamental a escala nacional (factor ambiental, legal y político) ayuda a coordinar los planes de industrias y compañías individuales (función gerencial de la planeación). La meta del gobierno es utilizar los recursos del país con mayor efectividad y evitar la expansión en áreas no económicas. Aun cuando la planeación del gobierno —que también se extiende a áreas regionales— es realizada por relativamente pocas personas —aunque muy competentes—, otros departamentos del gobierno, organizaciones patronales, sindicatos y consumidores cooperan y asisten.

En ocasiones el plan se convierte en una estrategia mundial que ayuda a industrias específicas; por ejemplo, el gobierno trata de integrar la industria electrónica en un todo para poder superar sus debilidades en el procesamiento de la información, la electrónica del consumidor, la microelectrónica y la automatización; para instrumentar la estrategia, el gobierno planea apoyar a varios proyectos nacionales como los sintetizadores de voz, las mini y microcomputadoras, así como las computadoras centrales. Está claro que existe una estrecha relación entre la planeación del gobierno y las empresas, en especial las que son propiedad del Estado o reciben ayuda directa de él.



Francia ocupó el lugar 15 en el Índice de Competitividad Global 2011.

La enérgica participación del gobierno en actividades económicas y sociales generó una enorme administración pública con unos 4.5 millones de trabajadores.[24] Los servidores públicos tienen ventajas sobre los trabajadores del sector privado: mayores sueldos, menores jornadas laborales, más días festivos, mejor pensión, más bonos, casi total seguridad laboral, entre otros beneficios. En contraste con otros países europeos, en Francia la fuerza de trabajo gubernamental creció cerca de 20% entre 1979 y 1999, así, uno de cada cuatro franceses recibía su salario directo del gobierno, no sorprende entonces que muchos galos ven con agrado el llegar a convertirse en servidores públicos o *funcionarios*.

Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence señalaron no sólo la estrecha relación entre gobierno e industria, sino también el efecto de las universidades de élite, las *Grandes Écoles*, en la formación de alumnos con mentalidad gerencial a la francesa, que se considera esencial para administrar al gobierno y las organizaciones empresariales.[25] Estas escuelas proporcionan el *cadre*, la élite gerencial; más aún, los contactos de las escuelas son vitales para el éxito gerencial. De estos gerentes se valoran las habilidades analíticas, así como las de independencia y eficiencia para sintetizar hechos. Mientras que la comunicación escrita es importante, la oral no lo es tanto, estos gerentes muestran más habilidades intelectuales que prácticas; la racionalidad, la solución de problemas y el análisis numérico son importantes para obtener altos puestos gerenciales en el gobierno y las empresas privadas, y es costumbre que los gerentes trabajen para ambos ambientes de manera alternativa.

El modelo gerencial francés también tiene desventajas: puede limitar a los gerentes a tratar con datos no cuantificables y no racionales, y a responder con rapidez a cambios en el ambiente, aunque al final no sean elegidos como los mejores gerentes porque los lazos escolares son más importantes que el desempeño. Aun cuando las características gerenciales pueden ser limitantes en términos de la obtención de una panorámica mundial, en general los gerentes franceses apoyan bastante a la Unión Europea: la ven como una oportunidad para reestructurar a la Nueva Europa.

---

24 "France: A Civil Self-Service," *The Economist*, 1 de mayo de 1999, pp. 49–50.

25 Véase, por ejemplo, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence, "The Making of a French Manager," *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991, pp. 58–67.

Alemania: autoridad y codeterminación

En el pasado, y hoy cada vez menos, el ambiente cultural alemán favorecía la dependencia de la autoridad para dirigir la fuerza laboral, aunque a menudo era un autoritarismo benevolente (función gerencial de dirigir). Incluso hoy, si bien los gerentes pueden mostrar que se preocupan por sus subordinados, también esperan obediencia. En 1951 se aprobó una ley que regula la **codeterminación** y requiere la filiación de la fuerza de trabajo tanto al consejo de supervisión como al comité ejecutivo de ciertas corporaciones grandes; además, debe elegirse a un director laboral como miembro del comité ejecutivo, un puesto difícil, pues representa los intereses de los empleados y, al mismo tiempo, debe tomar decisiones gerenciales en beneficio de la empresa.

Codeterminación Requiere la filiación de la fuerza laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación.

Factores que influyen en la administración de países occidentales

En Australia la administración está influida por la posición moralizante del propio país y su importancia en los valores políticos y sociales, así como por el logro y la asunción de riesgos.

Los gerentes italianos operan en un ambiente de baja tolerancia a los riesgos, son muy competitivos, pero, al mismo tiempo, les gusta tomar decisiones en grupo.

La administración en Austria (y Alemania) se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y competitividad se valoran, y la tolerancia al riesgo es más bien baja.

En Gran Bretaña es importante la seguridad en el empleo, así como la inventiva, la adaptabilidad y la lógica; el individualismo es también muy valorado.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Existe un modelo de administración europeo?[26]

Los gerentes de los países europeos administran a sus compañías de diferentes maneras —aunque hay algunos puntos comunes—. Las entrevistas con altos gerentes de empresas europeas revelaron que:

- Los gerentes europeos se consideran a sí mismos más orientados a las personas que los estadounidenses.
- Al interior de las empresas europeas hay muchas negociaciones: entre gerencia y trabajadores o sindicatos, así como entre la casa matriz y las subsidiarias. La práctica de la codeterminación en las grandes empresas alemanas puede ser un ejemplo de tan extensas negociaciones. Los gerentes europeos perciben al estilo estadounidense como una relación que va de arriba hacia abajo.
- Los europeos también han desarrollado grandes habilidades para administrar la diversidad internacional. La administración entre fronteras se logra, más bien, mediante las personas, y no mediante estructuras y procedimientos. La habilidad de la mayoría de los gerentes europeos para hablar varios idiomas facilita el *enfoque en las personas*.
- Los gerentes europeos operan entre los extremos de la orientación hacia las utilidades a corto plazo (como perciben a los gerentes estadounidenses) y la orientación hacia el crecimiento a largo plazo de los japoneses.

Además, los administradores europeos han adoptado muchas técnicas gerenciales de los estadounidenses y también podrían aprender de su espíritu empresarial. En el ambiente mundial, con el libre flujo de información y las corporaciones multinacionales operando en muchos países, podría haber cierta convergencia de enfoques administrativos.

[26] Calori, Roland y Bruno Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 61-71. Véase también EUROCADRES, www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm, recuperado en septiembre de 2006.

Administración coreana

La administración japonesa recibe mucha atención, en parte por el pasado éxito económico de sus compañías. La República de Corea (Corea del Sur, aquí referida como Corea) también ha tenido un notable crecimiento económico, pero la crisis asiática que comenzó en 1997 ocasionó un descenso drástico de su economía. Las prácticas gerenciales coreanas no son muy conocidas, por lo que sería incorrecto asumir que son sólo una extensión de las japonesas; no lo son, aunque hay algunas similitudes culturales y estructurales, como el dominio de poderosos conglomerados empresariales. El modelo coreano se ha caracterizado por el **chaebol**, una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales; sin embargo, cuando Kim Young Sam fue presidente de Corea, sugirió: "Necesitamos un mejor equilibrio entre las compañías grandes y pequeñas, no podemos permitir que el chaebol crezca hasta absorber a las empresas pequeñas",[27] e incluso dijo: "El sistema chaebol, que destaca la expansión externa y abruma al pueblo, ha llegado a su fin".[28]

Chaebol Modelo gerencial coreano que se caracteriza por una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Innovación y espíritu emprendedor internacional en Silicon Valley

Sabemos que la reputación de Silicon Valley sobre inventos e innovación en la creación de nuevas industrias atrae a emprendedores de cualquier parte, y es esa misma reputación la que atrae el interés de gobiernos de naciones de todo el mundo. Dado que la innovación es la clave para aumentar la competitividad y la productividad —y, por consiguiente, el nivel de vida de los ciudadanos de cualquier país—, no sorprende que muchos gobiernos quieran aprender participando directamente en sus procesos innovadores y emprendedores. Por ejemplo, Corea del Sur, mediante su Korean Innovation Center (KIC) en Silicon Valley, apoya a equipos de emprendedores coreanos en sus esfuerzos por desarrollar la próxima generación de empresas mundiales. Mediante un sistema de apoyo integrado de orientación profesional y técnica, acceso a capital, espacio de trabajo compartido y servicios relacionados, KIC impulsa a las compañías coreanas que buscan establecerse en Silicon Valley y en Estados Unidos, además de apoyar también los esfuerzos de las empresas con sede en Estados Unidos que buscan iniciar o hacer crecer sus operaciones en Corea, proporcionando así una vía de dos sentidos a los negocios, la innovación y el espíritu emprendedor a nivel internacional.

En Japón los gerentes dan importancia a la armonía de grupo y la cohesión, expresadas en el concepto *wa*; a su vez, el concepto coreano de ***inhwa*** también se traduce como *armonía*, pero con menos acento en los valores de grupo. Las organizaciones coreanas son bastante jerárquicas, así que los miembros de la familia ocupan los puestos clave. Más allá de las relaciones consanguíneas, los factores que a menudo influyen en las decisiones de contratación de un individuo son la escuela a la que se asistió o ser de la misma región geográfica de los directivos. El estilo de liderazgo puede ser descrito, más bien, como una relación de arriba hacia abajo, o de tipo autocrático-paternalista, enfoque que permite a la empresa ajustarse con rapidez a las demandas del ambiente en la emisión de las órdenes. El empleo vitalicio no predomina, las tasas de rotación laboral son altas si se les compara con las bajas de Japón; se atribuyen sobre todo a renuncias, más que a despidos. En suma, la administración coreana es diferente tanto a las prácticas estadounidenses como japonesas.

Inhwa Concepto organizacional coreano de armonía.

[27] Entrevista con el presidente Kim Young Sam, "Now It Is Our Turn to Contribute to the World", *BusinessWeek*, 31 de julio de 1995, p. 64. Véase también "Hollowing out South Korea's Corporations", *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, pp. 63-64.
[28] "Nation-Builders," *The Economist*, 10 de julio de 1999, inserto en la p. 6.

La administración japonesa y la teoría Z



Japón, una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas a las de países occidentales económicamente avanzados. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consenso; más adelante se compararán y contrastarán las prácticas gerenciales japonesas y estadounidenses —incluida la teoría Z—. En las secciones finales de las partes 2 a 6 de este libro se discuten otras prácticas gerenciales de Japón y se comparan con las de Estados Unidos y China.

Empleo vitalicio

El empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionado con la función gerencial de integración de personal), la preocupación por la persona empleada y la importancia de la antigüedad son características importantes de la administración japonesa.

Casi siempre los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez les da seguridad y una sensación de pertenencia. Esta práctica trae a la empresa el concepto culturalmente inducido de ***wa*** (armonía), y genera la lealtad del empleado y la identificación con las metas de la compañía; sin embargo, también es cierto que aumenta los costos, pues los empleados son contemplados en la nómina aun cuando no hay suficiente trabajo. Por tanto, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica y parece que se fraguan cambios, aunque lentos. A menudo se ignora que esta práctica de empleo permanente se acostumbra sobre todo en las grandes empresas; de hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a cerca de una tercera parte de la fuerza laboral.

Wa Concepto empresarial japonés de armonía.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Son felices los trabajadores japoneses?[29]

Los trabajadores japoneses soportaban largas jornadas laborales y en ocasiones malas condiciones de trabajo a cambio de un empleo vitalicio; si bien esta práctica aún prevalece en muchas compañías, algunas no proporcionan a sus trabajadores una red de seguridad de empleo suficiente; inseguridad que pudo haber contribuido a que los trabajadores japoneses fueran los menos satisfechos entre siete países encuestados.

Un estudio realizado por International Survey Research encontró que los japoneses eran los menos satisfechos y los suizos los más satisfechos respecto a sus lugares de trabajo. En concreto, como respuesta a la pregunta "Tomando en cuenta todo, ¿qué tan satisfecho está con su compañía y su patrón?", se obtuvieron los siguientes resultados: en Suiza 82% de los trabajadores estaban satisfechos; en Canadá, 73%; en México, 72%; en Alemania, 66%; en Estados Unidos, 65%; en el Reino Unido, 63%, y en Japón, sólo 44%. Más aún, sólo 33% de los trabajadores japoneses consideraba que su compañía era bien administrada, y entre los participantes, 60% consideraba que no era bien evaluado y sólo 37%, que era justa su remuneración.

www.isrsurveys.com

La fuerza de trabajo japonesa, a menudo admirada por su disciplina, parece creer que sus contribuciones con el éxito económico de Japón no han sido suficientemente reconocidas y recompensadas, como lo demuestra la baja satisfacción de sus trabajadores.

En relación estrecha con el empleo vitalicio está el sistema de antigüedad que da privilegios a los empleados mayores con mucho tiempo en la empresa, aunque hay indicadores de que el sistema puede sustituirse por un enfoque más abierto, que da oportunidades de avance a los jóvenes. Por ejemplo, la relativamente nueva Sony Corporation tiene líderes



[29] Grant, Linda, "Unhappy in Japan", *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142.

de equipo (se hace hincapié en no llamarlos supervisores), que a menudo son mujeres jóvenes de 18 o 19 años, casi no hay diferencias de edades entre estos líderes y los operarios que dirigen.

El concepto de empleo vitalicio ha funcionado bien en Japón durante mucho tiempo, aunque la seguridad laboral que conlleva está cambiando como lo ilustra el caso de Sony Corporation quien, para 2012, pensaba despedir a 10 000 personas en todo el mundo, esto es, el equivalente a 6% de su fuerza de trabajo.[30]

La toma de decisiones

La práctica gerencial de decisiones en Japón también es muy distinta a la de Estados Unidos, se construye sobre el concepto de que el cambio y las ideas nuevas deben venir en mayor grado desde abajo; así, los empleados de bajo nivel preparan propuestas para el personal de mayor nivel jerárquico. Más que concretarse a aceptar o rechazar las propuestas de los subordinados, los supervisores las cuestionan respetuosamente, les hacen sugerencias y los alientan; si es necesario, se regresan al creador en busca de mayor información. Sin embargo, en las decisiones importantes la alta gerencia conserva el poder.

Es decir, la gerencia japonesa utiliza la toma de decisiones por consenso para tratar los problemas diarios: los empleados de menor nivel inician una idea y la someten al siguiente nivel hasta que llega al escritorio del máximo ejecutivo, y si la propuesta se aprueba, se regresa a quien la inició para su instrumentación.

La teoría Z

Teoría Z Adaptación de determinadas prácticas gerenciales japonesas al ambiente estadounidense.

En la **teoría Z** ciertas prácticas gerenciales japonesas son adaptadas al ambiente estadounidense; este enfoque lo practican compañías como IBM, Hewlett-Packard y la compañía detallista diversificada Dayton-Hudson. Una de las características de la organización tipo Z, como lo sugiere el profesor William Ouchi, es la importancia de las habilidades interpersonales necesarias para la interacción en grupo;[31] sin embargo, a pesar de subrayar la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad se conserva en el individuo (muy distinto a la práctica japonesa, que hace hincapié en la responsabilidad colectiva). También se toman muy en cuenta las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza, aunque la estructura jerárquica permanece intacta, como lo demuestra IBM, donde las metas y la autoridad, las reglas y la disciplina guían el comportamiento corporativo.



El auge de China: Deng Xiaoping cambió a China de una economía planificada a otra de mercado[32]

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico, a quien se le da el crédito de haber llevado a China de una economía planificada a otra de mercado, la cual condujo a su crecimiento después de la Revolución Cultural; fomentó la inversión extranjera y permitió la inversión privada limitada, lo que convirtió a ese país asiático en una de las economías con más rápido crecimiento de hoy en día. Su idea de convertirse en una economía de mercado fue:

> La planeación y las fuerzas del mercado no son la diferencia esencial entre el socialismo y el capitalismo. Una economía planificada no define al socialismo, porque también hay planificación en el capitalismo; la economía de mercado también ocurre bajo el socialismo. La planeación y las fuerzas del mercado son formas de controlar la actividad económica.[33]

---

30 Musil, Steven, "Sony Confirms 10,000 Layoffs as Part of 'One Sony' Initiative", en: http://news.cnet.com/8301-1023_3_57412857-93/sony-confirms-10000-layoffs-as-part-of-one-sony-initiative/, recuperado el 2 de enero de 2016.

31 Ouchi, William G., *Theory Z, Reading,* MA: Addison-Wesley, 1981.

32 Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: Norton & Company, 2008, cap. 1.

33 Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford: Oxford University Press, 2005.

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978 quedó impresionado con una nación moderna y tecnológicamente avanzada que planeaba su desarrollo económico, construía su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera, así que consideró al enfoque de Singapur como modelo para China, por lo que se le ha llamado un *socialismo con características chinas*. Combinar las técnicas de planeación con el enfoque de desarrollo de Singapur generó tasas de crecimiento económico de 9% en los últimos años. Gran parte de ello puede atribuirse al liderazgo de Deng Xiaoping, durante el cual el país comenzó a construir nuevas minas de carbón, redes modernas de suministro energético, plantas de energía nuclear, carreteras y autopistas nuevas, así como otros proyectos.



Singapur es el cuarto centro financiero más importante del mundo.

Más recientemente, el enfoque se ha dirigido a la creciente globalización de las empresas chinas. Como la economía de ese país ha crecido rápidamente y alcanzado mayores niveles de sofisticación tecnológica, cada vez más empresas (p. ej., Haier) han podido competir en el escenario mundial, internacionalizando su cadena de valor y expandiéndose a nuevos mercados.[34]

PERSPECTIVA GLOBAL

La globalización de las empresas chinas

Entrevista con la catedrática Xiaohua Yang sobre la globalización de las empresas chinas.

A medida que en los últimos años las empresas multinacionales chinas han desempeñado un papel más global, hablamos con una experta en el desarrollo, avance, impacto y futuro de esta tendencia de la expansión internacional. La investigación de la Dra. Xiaohua Yang se ha centrado en las estrategias competitivas de las empresas en el contexto de los ambientes institucionales internacionales, y está particularmente interesada en comprender las fuerzas que impulsan las empresas chinas a expandirse en el extranjero, así como en los factores decisivos de su operación y desempeño foráneos.

A la pregunta sobre el desarrollo de los negocios globales chinos, la doctora Yang señaló[35] (con base en su reciente contribución a Pellicano, M. y M.V. Ciasullo en *La visione strategica dell'impresa*, Giappichelli, Turín) que las empresas chinas han invertido en ubicaciones que les permiten reducir los costos de sus operaciones (Cheung, 2006). A menudo, los destinos de estas inversiones son economías en vías de desarrollo porque ellas poseen los recursos naturales necesarios. Recientemente, las empresas chinas, en su búsqueda de llegar a ser participantes más globales, han aumentado la inversión en países de la OCDE conforme han cambiado las políticas gubernamentales y los objetivos empresariales (Sauvant, 2005).[36]

A medida que los activos en los países occidentales se han hecho más asequibles durante el colapso económico mundial, muchas empresas chinas han invertido internacionalmente mediante fusiones y adquisiciones, además de que han comenzado a seguir agresivas estrategias para lograr capacidad tecnológica y capital humano (Yang y Stoltenberg, 2008).[37] La adquisición de empresas en Estados Unidos y la Unión Europea les han permitido diversificarse más rápidamente y de forma más

[34] Yang, X., Lim, Y., Sakurai, Y. y Seo, S., "Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Korean Firms, Thunderbird International", *Business Review*, vol. 51, núm. 1, 2009, pp. 37-51.
[35] Con base en una reciente contribución a Pellicano, M. y M.V. Ciasullo en *La visione strategica dell'impresa*, Giappichelli, Turín.
[36] Sauvant, Karl, "New Sources of FDI: The BRICs Outward FDI from Brazil, Russia, India, and China", *Journal of World Investment & Trade*, vol. 6, núm. 5, 2005, pp. 639-709.
[37] Yang, X. y Stoltenberg, C., "Growth of Made-in-China Multinationals: An Institutional and Historical Perspective", *Globalization of Chinese Enterprises*, eds. Alon and McIntyre, 2008, Palgrave, pp. 61-76.

económica que si hubieran desarrollado sus propias tecnologías, dirigiendo su inversión hacia tecnologías inmóviles propias de avanzada, como redes de distribución y marcas específicas ya existentes (Buckley, 2007).[38] "Dadas estas recientes tendencias hacia la expansión extranjera, esperamos que las empresas multinacionales chinas desempeñen un papel más destacado en la economía mundial".

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Capital de riesgo en China

Durante mucho tiempo el capital de riesgo ha sido el combustible para el crecimiento de las regiones enfocadas en tecnología, como Silicon Valley; estas inversiones han hecho posible el auge de empresas como Google y Facebook. En el último decenio la industria de este tipo de capital también se ha desarrollado en China.

Por lo general, la confianza entre los inversionistas de riesgo de China ha mantenido el ritmo de su contraparte estadounidense. La publicación trimestral China Venture Capitalist Confidence Index™ (*Bloomberg ticker symbol: CVCCI*) se basa en una encuesta continua que se realiza entre los capitalistas de riesgo de la zona continental de China y Hong Kong. El índice China VC mide y reporta las opiniones de los profesionales de capital de riesgo con sede en China, sobre sus estimaciones en el ambiente de riesgo de alto crecimiento de su país en los próximos 6 a 18 meses.[39]

El Índice de Confianza de los Capitalistas de Riesgo en China para el segundo trimestre de 2012, con base en la encuesta realizada en julio de 2012 a 12 capitalistas de riesgo de China continental y Hong Kong, registró 2.79 en una escala de 5 puntos (el 5 corresponde a un indicador de mucha confianza y el 1 a uno de poca). La lectura de confianza de este trimestre disminuyó en 21.63% de su porcentaje del trimestre anterior y estableció su lectura más baja desde que comenzó el índice en el segundo trimestre de 2005.

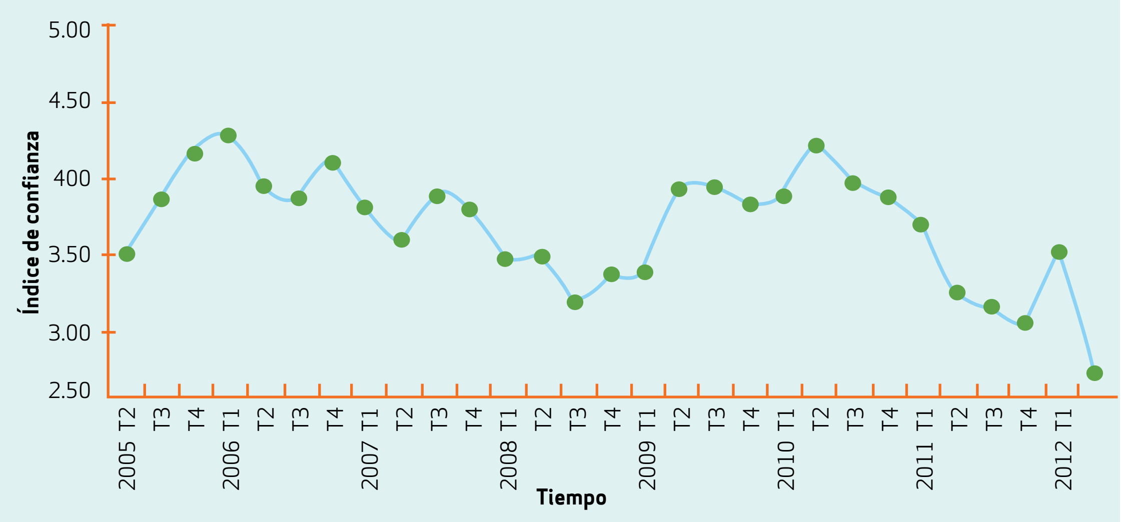


Figura 3.3 Línea de tendencia de la confianza de los capitales del riesgo de China en los últimos 29 trimestres.

La deprimida economía nacional y mundial comenzó a tener consecuencias en las actividades de capital de riesgo en China, y al pesimismo de los inversionistas se añaden los riesgos políticos y de valoración. ¿Rebotará la confianza entre los capitalistas de riesgo en China? La historia sugiere que sí.

[38] Buckley, P.J., Clegg, L.J., Cross, A.R., Liu, X., Voss y H., Zheng, P., "The determinants of Chinese outward foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, núm 4, 2007, pp. 499-518.

[39] Cannice, Mark y Ling Ding, *China Venture Capitalist Confidence Report Q1 2011* (al publicar un índice de confianza recurrente de los inversores de capital de riesgo con sede en China, se trata de emplear el conocimiento y entendimiento local de quienes respondieron para proporcionar una perspectiva básica y un indicador de dirección continuo del ambiente dinámico empresarial chino).

El auge de la India

Ese país ha crecido como resultado de su drástica reforma que comenzó en 1991, mediante la que se redujo su burocracia, se eliminaron muchas restricciones a las importaciones y se fomentaron las exportaciones. Su liderazgo empresarial contribuyó a ese cambio, especialmente en el área de alta tecnología, uno de esos líderes fue Narayana Murthy —para algunos es el Bill Gates indio—, quien junto a sus colegas comenzaron Infosys Consultants. El despertar económico de ese país se debió, en parte, a la amenaza económica que percibieron de China.

Otro líder respetado fue Ratan Tata, un arquitecto que estudió en Estados Unidos y enfrentó el desafío de modernizar a Tata Steel, y a quien a veces se le compara con Jack Welch de General Electric;[40] destaca por su decisión de introducir en 2008 el automóvil Nano con un costo de 2 500 dólares. Los políticos indios también analizan el asombroso desarrollo económico de China (país que aprendió de Singapur), y aunque la India aún está muy por detrás en muchas áreas, hoy los ojos del mundo se fijan en ésta. Su infraestructura es un área que requiere mejorar, cuyo estado desanima las inversiones de las compañías extranjeras.

Mientras que China se enfoca en la manufactura, la fortaleza india radica en la alta tecnología. Aunque Bangalore está considerada el Silicon Valley de la India, otras ciudades también han migrado al sector tecnológico. En Bangalore pueden encontrarse muchas multinacionales extranjeras como Nokia, Intel, Philips y General Electric.

Aunque los cambios en la India democrática son bastante rápidos, no lo son tanto como los de la China autoritaria: llegar a un consenso entre los diferentes grupos de interés lleva su tiempo; aun así, hoy la India progresa de una forma que hace cincuenta años nadie hubiera imaginado. El siguiente apartado destaca algunas de las diferencias entre China e India.

PERSPECTIVA GLOBAL

Comparación entre China e India[41]

China	India
Modernización de Den Xiaoping después de 1978; socialismo basado en el mercado	Las reformas históricas comenzaron en 1991
Gobierno autoritario	Gobierno democrático
Transformación rápida	Igual
Mucha población	Igual
Desarrollo de la clase media	Igual
Economía planificada y dirigida por el mercado	Economía cada vez más dirigida por el mercado
Expansión obstaculizada por el comunismo	Expansión obstaculizada por un pasado de colonialismo
Enfoque en infraestructuras	Malas infraestructuras
Cambios rápidos debidos a la dirección autoritaria	Cambios lentos que requieren consensos
Ventaja fabril	Ventaja administrativa
Gobierno autoritario	Gobierno persuasivo
Índice relativamente alto de alfabetismo	Índice relativamente bajo de alfabetismo

[40] Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market, McKinsey Global Institute*, Nueva York: McKinsey, mayo de 2007.
[41] Meredith, Robyn, *op. cit.;* véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Está perdiendo China su ventaja competitiva?[42]

Durante muchos años China disfrutó de un PIB estable de casi 9%; sus fabricantes se beneficiaban tanto de una mano de obra y moneda baratas como de mínimas regulaciones; sin embargo, las cosas comenzaron a cambiar con costos de mano de obra y energía más altos, cancelación de las políticas preferenciales y una apreciación de su divisa. Las fábricas de ropa, zapatos y juguetes en el área de Guangdong tuvieron que cerrar, mientras que otras compañías en el delta del río Perla sufrieron problemas parecidos, y las grandes compañías multinacionales también han reconsiderado sus estrategias de inversión. En un ambiente de globalización, hoy consideran dejar China y buscar oportunidades en la India y Vietnam. Una empresa alemana de productos deportivos busca oportunidades en la India, donde los costos son más bajos, aun cuando la productividad quizá sufra retrasos.

El ambiente manufacturero chino está cambiando: hoy las nuevas leyes exigen que las empresas ofrezcan prestaciones, como pensiones, y los empleados están logrando derechos por contrato colectivo. Aunque muchos de los cambios han beneficiado a la fuerza de trabajo, las familias de clase media también se han visto afectadas de manera negativa por el aumento del costo de las viviendas y la vida (p. ej., la inflación de los precios al consumidor fue 4.8% en 2007, aunque subió a 5.3% en 2011).[43]

Por el aumento de los costos en las ciudades y regiones costeras, hoy las empresas buscan reubicarse en las zonas del interior de China, pero también nuevas oportunidades en Vietnam e India.



La ventaja competitiva de las naciones de Porter[44]

Además de apreciar las diferencias culturales en el estilo gerencial, los administradores también deben comprender las situaciones económicas de otros países. Michael Porter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa y sugiere cuatro grupos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primero se refiere a las *condiciones del factor*, como los recursos de una nación, sus costos laborales y las capacidades y educación de su pueblo. El segundo consiste en las *condiciones de demanda* de una nación, como el tamaño del mercado, la forma en que los productos pueden anunciarse y el grado de sofisticación del consumidor. El tercero se ocupa de los *proveedores*: una compañía prospera cuando las empresas que la apoyan están ubicadas en la misma área; el cuarto consiste en la *estrategia y estructura* de la empresa, así como la *rivalidad* entre competidores.

Una combinación favorable de los cuatro factores conduce a la ventaja competitiva, aunque cuando sólo son favorables dos, la ventaja no suele sostenerse. La disponibilidad de recursos no siempre es necesaria; Japón, por ejemplo, carece de recursos naturales, pero el país prosperó en el pasado. De hecho, las dificultades económicas pueden estimular la actividad económica y el éxito, como lo demostraron Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial: ambos países tienen consumidores que demandan productos sofisticados y de alta calidad; las compañías japonesas y alemanas tienen buenas relaciones con sus proveedores y se benefician de excelentes sistemas educativos y mano de obra calificada, y a pesar de la cooperación entre las compañías japonesas a ciertos niveles, también son ferozmente competitivas.

[42] Roberts, Dexter, “China’s Factory Blues”, *Business Week*, 7 de abril de 2008, pp. 78-81.
[43] BBC News, “China ´s inflation eases due to thightening measures”, en http://www.bbc.co.uk/news/business-13356567, 11 de mayo de 2011. Recuperado el 2 de enero de 2016.
[44] Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, especialmente el cap. 3; Heinz Weihrich, “Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter’s Model”, *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.

PERSPECTIVA GLOBAL

La expansión de General Motors (GM) en la India[45]



La industria automotriz será un factor importante para aumentar la ventaja competitiva de la India, y muchas compañías automotrices seguirán invirtiendo en ella, como General Motors, que anunció la apertura de su segunda planta en el país, lo que parece indicar su estrategia de expandirse a mercados emergentes. La compañía espera que la India sea una fuente importante de ingresos en los próximos años; aunque en 2008 sólo clasificó en el quinto lugar de ventas, GM invirtió mucho en la nueva planta de Talegaon, cerca de Pune y no lejos de Mumbai, donde se producirá el mini llamado Spark. La introducción de nuevos automóviles no es suficiente, también se requiere de un distribuidor que la apoye y una red de servicio, por lo que GM planea ampliar la suya. Además, la compañía tiene un centro técnico en Bangalore, donde emplea a ingenieros y diseñadores. La expansión india —aunque pequeña comparada con China— parece llevar a GM a considerar a ese país como una oportunidad para su expansión asiática.

Índices de innovación global[46]



La innovación es esencialmente importante para el desarrollo económico, social e intelectual de cualquier nación, por lo cual se han realizado muchos intentos para medir el grado de innovación de los países mediante el desarrollo de índices. Aquí nos concentramos en el índice global de innovación desarrollado por Boston Consulting Group, y en el índice global de innovación 2011 (INSEAD).

Índice global de innovación de Boston Consulting Group

El *Índice global de innovación* (*Global Innovation Index*), desarrollado por Boston Consulting Group, forma parte de un estudio que se enfoca en los resultados de innovación empresarial, así como en la capacidad de los gobiernos de apoyar y fomentar la innovación. La investigación consistió en encuestas aplicadas a más de 1 000 ejecutivos de alto nivel y entrevistas a profundidad con 30 ejecutivos, que medían el "ambiente amigable a la innovación" en 110 países y 50 estados de Estados Unidos.[47]

Los países clasificados positivamente son los siguientes:

1. Singapur.
2. Suiza.
3. Corea del Sur.
4. Islandia.
5. Finlandia.
6. Hong Kong.
7. Irlanda.
8. Japón.
9. Estados Unidos.
10. Suecia.
11. Países Bajos.
12. Dinamarca.

[45] Kinetz, Erika, "GM's Talegaon Unit to Start Production by September", *Associated Press,* 3 de septiembre de 2008, en: http://www.thehindu.com/2008/04/17/stories/2008041756341700.htm, recuperado el 3 de septiembre de 2008.
[46] INSEAD, *The Global Innovation Index 2011*, en: http://www.globalinnovationindex.org/gii/, recuperado el 5 de abril de 2012.
[47] "U.S. Ranks #8 In Global Innovation Index", *Industry Week*, en: http://www.industryweek.com/articles/u-s-_ranks_8_in_global_innovation_index_18638.aspx, recuperado el 16 de febrero de 2012. Observe que en la tabla, Estados Unidos ocupa la novena posición.

Algunos países clasificados negativamente en Latinoamérica son:

57. México.
62. Costa Rica.
72. Brasil.
74. Colombia.
92. Argentina.
99. Perú.

Índice global de innovación INSEAD 2011 y otros índices

El *Índice global de innovación 2011* (*Global Innovation Index 2011*) desarrollado por INSEAD utiliza diferentes criterios y mostró los siguientes países clasificados en los primeros puestos:

1. Suiza.
2. Suecia.
3. Singapur.
4. Hong Kong.
5. Finlandia.
6. Dinamarca.
7. Estados Unidos.
8. Canadá.
9. Países Bajos.
10. Reino Unido.
11. Islandia.
12. Alemania.

En este índice, algunos de los países latinoamericanos clasificaron de la siguiente manera:

Costa Rica clasificó en el puesto 45; Brasil, en el 47; Argentina, en el 58; Colombia, en el 71; México, en el 81, y Perú, en el 83.

El índice global de innovación INSEAD 2011 utiliza criterios diferentes. Se centra en las **aportaciones** de innovación que incluyen instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, y sofisticación del mercado y de los negocios. Los **resultados** de innovación incluyen resultados científicos (respecto a la creación, efecto y difusión del conocimiento) y creativos (intangibles creativos y bienes y servicios creativos).

Algunos de los países clasificaron en puestos muy similares en ambos índices (índice global de innovación INSEAD y el de Boston Consulting Group); por ejemplo, en este último, Singapur ocupó el primer puesto, mientras que en el índice de innovación INSEAD fue el tercer lugar. No hay que olvidar que las clasificaciones pueden variar si se basan en diferentes criterios y se realizan en momentos diferentes; aunque se pueden observar determinados patrones.

Además de los dos índices mencionados aquí, hay otros sobre innovación como el Manual de Oslo, el Manual de Bogotá, el índice de capacidad de innovación (*Innovation Capacity Index*) (recopilado por muchos profesores) y el índice de innovación.



Lograr una ventaja competitiva mundial mediante la administración de la calidad

La calidad se ha convertido en un arma estratégica en el mercado mundial. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se han visto opacadas por empresas de todo el mundo, esto pudo suceder porque muchas se volvieron complacientes y dejaron de ver las necesidades cambiantes del mercado mundial, que exigía cada vez más productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores —en especial los de Japón— usaran un arma poderosa para aumentar su participación de mercado, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y Europa: la calidad.

Antes de que los gerentes puedan revolucionar el proceso de producción, primero deben revolucionar la forma de pensar respecto de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es vital, ya que la antigua filosofía de lo adecuado —mantener el *statu quo* mientras que un producto rinda utilidades— ya no es aceptable. Hoy la meta de las compañías debe ser la excelencia; sin embargo, para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a anteponer las necesidades de sus clientes. Nunca debe olvidarse que los clientes son indispensables: son el motivo de la existencia de la compañía.

Gurús de la administración de la calidad tradicional[48]

Aun cuando la preocupación por la calidad puede parecer un fenómeno reciente, hubo varios gurús que trataron de introducir sus teorías en las compañías estadounidenses en el decenio de 1950, pero los gerentes no los escucharon; sin embargo, ello fue el principio del cambio. De hecho, los primeros pioneros de la administración de la calidad han sido rescatados por nuevos defensores de la calidad. Aquí un examen breve de las contribuciones de tres defensores de la calidad: Deming, Juran y Crosby; cada uno ha seguido un enfoque distinto en la administración de la calidad, pero todos han coadyuvado a conformar su dirección.

Hay varios paralelos interesantes en las carreras profesionales de los dos profesores estadounidenses, el doctor Deming y el doctor Juran: los dos enseñaban en la facultad de administración de la Universidad de Nueva York en el decenio de 1950. Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Juran trataron, sin lograrlo, de persuadir a los gerentes estadounidenses de que se enfocaran en la calidad, y cuando ignoraron sus enseñanzas, los dos eruditos decidieron llevar su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su peregrinación por Japón no pudo haber ocurrido en un momento más favorable: antes del decenio de 1950 las exportaciones comerciales niponas sufrían porque sus bienes domésticos tenían la reputación de mala mano de obra y calidad inferior; por ejemplo, los autos japoneses estaban mal diseñados y fabricados, no eran confiables y tenían un estilo poco atractivo. Con tal combinación de características indeseables en un producto, era de suponer que los consumidores estadounidenses no estuvieran interesados en los vehículos fabricados en Japón.

Pero en los cuatro últimos decenios, los fabricantes de autos japoneses han captado de manera consistente una mayor participación de mercado en Estados Unidos al vender autos de calidad. Esta transformación desde una calidad inferior hasta una superior fue posible gracias a las enseñanzas de Deming y Juran, quienes ayudaron a revolucionar la calidad de las industrias de Japón, con lo que se convirtieron en los héroes de la calidad. En parte debido a su trabajo, hoy los consumidores alrededor del mundo equiparan a los productos japoneses con la alta calidad. Como un tributo a sus contribuciones, el premio a la calidad más codiciado en Japón lleva el nombre del desaparecido doctor Deming. Hoy, muchos años después de que Deming y Juran enseñaron a los gerentes japoneses cómo elaborar productos de calidad, finalmente reciben la muy merecida atención de los gerentes estadounidenses.

El último de este trío de gurús de la calidad es Phil Crosby. A diferencia de Deming y Juran, él no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses, ni originó su enfoque en el entorno universitario: no era académico, formuló ideas prácticas para mejorar la calidad mientras trabajaba para diversas corporaciones en Estados Unidos. Su estilo de aplicación práctica le permitió poner en acción sus ideas en Martin Marietta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en consultor corporativo.

www.deming.org
www.juran.com
www.philipcrosby.com

Si bien los tres expertos, Deming, Juran y Crosby, consideran a la calidad como un imperativo para sobrevivir, cada uno la define de manera diferente. Para Deming, la calidad significaba

[48] Véanse Edwards W. Deming, *Out of the Crisis*, 2a. ed., Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986; J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality:* An Executive Handbook, Nueva York: Free Press, 1989; Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nueva York: McGraw-Hill, 1979, y "Criticism and Support for the Baldrige Award", *Quality Progress*, mayo de 1991, pp. 42-43.

proporcionar a los clientes productos y servicios satisfactorios a bajo costo, como también un compromiso con la innovación y las mejoras continuas que los japoneses llaman *kaizen.* Para Juran un elemento clave en la definición de calidad es lo adecuado de un producto para su uso. Por último, Crosby explica la calidad desde una perspectiva de ingeniería, como el apego a estándares y requisitos precisos; su lema es: "Hazlo bien la primera vez [y] logra cero defectos". Los tres expertos consideran a las estadísticas una herramienta valiosa para medir la calidad, aunque Deming es quizá el más conocido por su compromiso con el análisis estadístico.

Otros enfoques y premios a la calidad[49]

Como se dijo, el Premio Deming reconoce a las compañías que han logrado calidad superior en Japón. Un premio similar, aunque con un enfoque distinto, es el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso estadounidense en 1987. Otro enfoque es el conocido como ISO 9000, promovido por primera vez por los europeos. También está el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad.[50]

Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige 1996[51]

www.quality.nist.gov 

El premio Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento estadounidense que una empresa de ese país puede recibir por su excelencia en los negocios. El premio ayuda a la comprensión de los requisitos para el desempeño en la excelencia y la competitividad. Las tres categorías de participación son:

1. Empresas manufactureras.
2. Compañías de servicios.
3. Pequeñas empresas.

Se espera que los aspirantes a estos premios compartan información sobre los procesos y resultados de las mejorías para que otras organizaciones la puedan utilizar, y cada compañía se beneficie de la realimentación de los examinadores.

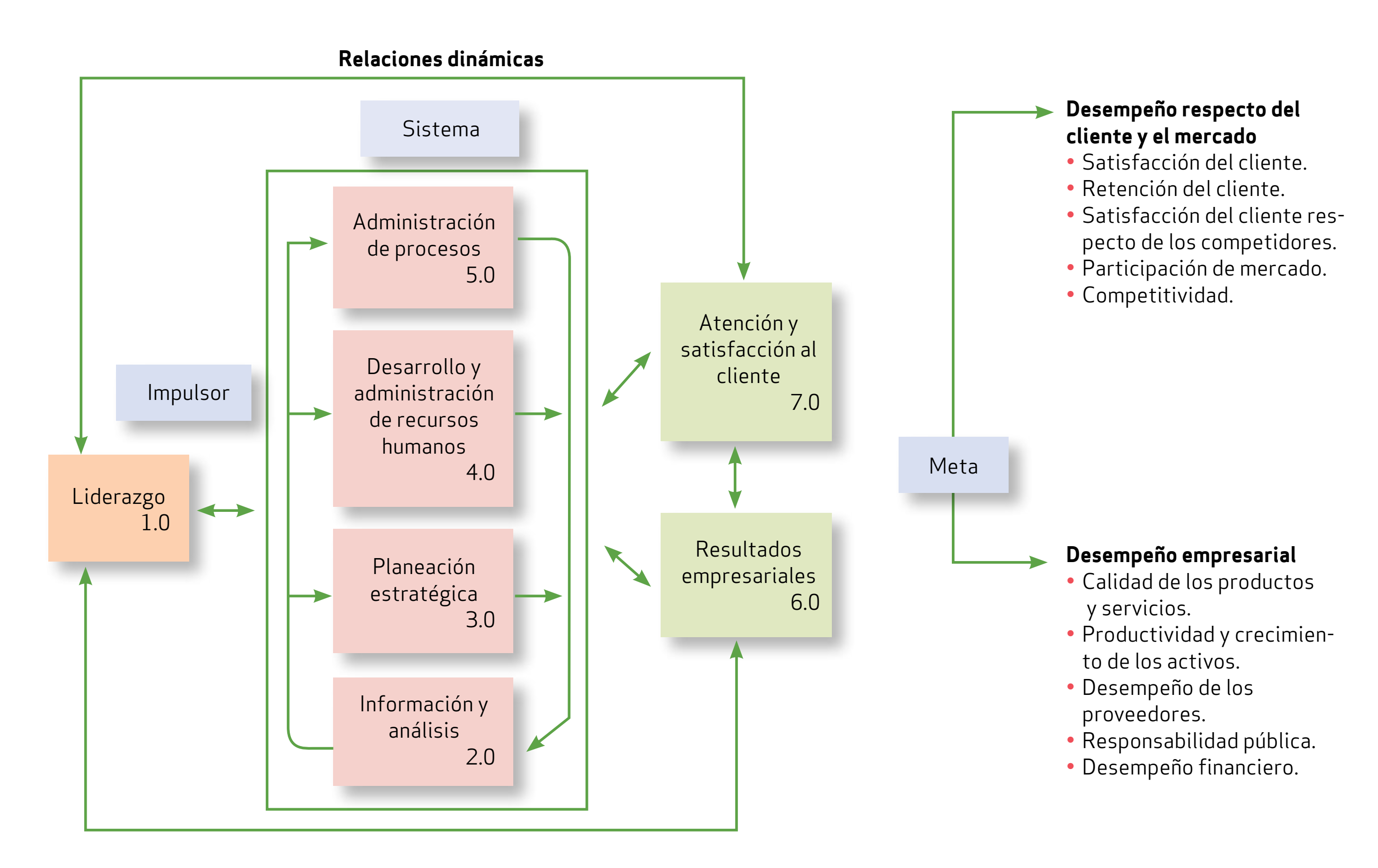
Los participantes en el programa del premio deben mostrar resultados y mejoras en una variedad de áreas. En concreto, los criterios se agrupan en siete categorías de 24 puntos; sin embargo, la evaluación se adapta a los requisitos de los factores clave de éxito en la compañía concreta, según el tipo de empresa y su tamaño, estrategia y etapa de desarrollo. Las siete categorías ilustradas en la figura 3.4 son las siguientes:[52]

1. La categoría *liderazgo* requiere que los altos ejecutivos establezcan la dirección y construyan a su vez el liderazgo requerido para un alto desempeño. Este criterio también exige liderazgo para crear un sistema de organización y administración efectivo, y demostrar responsabilidad y comportamiento cívico corporativos.
2. La categoría *información y análisis* examina la efectividad de la compañía y el uso de información administrativa (financiera y no financiera). No sólo requiere el análisis de datos de la compañía, sino que incluye análisis competitivos y *benchmarking*, esto es, comparar el desempeño con las mejores empresas.

[49] Véase también *Journal of Quality Management,* 1996 a 2003.
[50] Para fuentes europeas sobre los enfoques en la calidad, véase *Qualität: Garanti fuer die Zukunft,* Frankfurt: Deutsche Gesellschaft fuer Qualität e.V., sin fecha; *DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen*, Frankfurt: *DQS, 1993;* Klaus J. Zink y Rolf Schildknecht, *"German Companies React to TQM", Total Quality Management*, octubre de 1990, pp. 259-262.
[51] The 1996 Regional Malcolm Baldrige Award Conference, San Francisco, 13 de junio de 1996; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria, Gaithersburg,* MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha; Richard J. Schonberger, "Is the Baldrige Award Still about Quality?" *Quality Digest*, diciembre de 2001, p. 30.
[52] Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria.

3. La *planeación estratégica* incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operativa.
4. La categoría *desarrollo y administración de recursos humanos* incluye los criterios para todos los aspectos clave de esta área administrativa.
5. La *administración de procesos* se enfoca en todos los procesos de trabajo clave, incluidos diseño, introducción, producción y entrega de productos y servicios. También incluye criterios para servicios de soporte y desempeño de los proveedores.
6. Las organizaciones están *orientadas a resultados*. Esta categoría examina los resultados de la compañía: de calidad en productos y servicios, y operativos y financieros; así como de recursos humanos y desempeño de los proveedores.
7. La última categoría es la de *enfoque en el cliente y su satisfacción*. En específico, los criterios de esta categoría requieren tanto de un amplio conocimiento del cliente y el mercado como de las relaciones con los clientes y la satisfacción de éstos respecto de los competidores de la empresa.

Los criterios del premio se enfocan en resultados empresariales, no son prescriptivos, lo que significa que pueden alcanzarse de diversas formas. Como se muestra en las siete categorías, los criterios son amplios e incluyen procesos y resultados interrelacionados que se enfocan en la mejoría y el aprendizaje continuo; también destacan un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización están alineadas entre sí. Más aún, los criterios sirven como una herramienta de diagnóstico que indica las fortalezas y debilidades de la compañía.



Fuente: "Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria", Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha.

Figura 3.4 Criterios del marco del premio Baldrige: relaciones dinámicas.

ISO 9000[53]

La palabra ISO proviene del griego *isos*, que significa igual. La ISO 9000 se ha vuelto tan popular que algunos la han llamado ISOmanía, fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera ocasión en 1987 y en realidad consiste en cinco normas relacionadas, numeradas del 9000 al 9004 (y se extienden). Aun cuando el movimiento ISO se originó en Europa, hoy participan en él más de 100 países, incluidos Japón, Estados Unidos y algunas naciones de la Unión Europea. La mayoría de las compañías grandes, como General Electric, DuPont, British Telecom y Philips Electronic, urgen e incluso exigen que sus proveedores tengan la certificación ISO 9000.

www.iso.ch

ISO 9000 requiere que la compañía a la que va a certificar documente sus procesos y el sistema de calidad asegure que todos los empleados comprenden y sigan las directrices del documento, que vigilen y revisen continuamente el sistema de calidad mediante auditorías internas y externas, y hagan los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de procesos, una mayor percepción de la calidad por parte de los empleados de la compañía, un posible cambio en la cultura de la organización que genere mayor productividad y la instrumentación de un sistema de calidad general. Los beneficios externos incluyen una ventaja sobre los competidores no registrados, cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y la Unión Europea, mayor calidad percibida y una posible mayor satisfacción del cliente y cumplimiento, por ejemplo, de las demandas de los agentes de compras.

El premio Malcolm Baldrige e ISO 9000 difieren en enfoque, propósito y contenido. Este último da importancia al cumplimiento de las prácticas especificadas por la compañía; su propósito es asegurar a los compradores que ciertas prácticas y documentación se rigen de acuerdo al sistema de calidad identificado por la empresa. ISO 9000 no evalúa la eficiencia de la operación ni las tendencias de mejoría ni la calidad del producto; no asegura productos o servicios de calidad, no tiene un interés especial en la mejora continua y no se ocupa del empoderamiento o trabajo en equipo; aunque proporciona la documentación para mostrar a los clientes cómo capacita la empresa a sus empleados, prueba sus productos y corrige problemas. Los agentes de compras quieren ver pruebas de que la compañía registrada cuenta con un sistema de calidad documentado y lo sigue; la documentación es un aspecto central de ISO 9000, por tanto, el registro ISO no puede compararse con las calificaciones del premio Baldrige.

Un modelo europeo de la administración de la calidad total

Otro programa de calidad es el llamado European Quality Award (Premio Europeo a la Calidad), que la European Foundation for Quality Management (fundación europea para la administración de la calidad)[54] otorga a compañías de excelencia.

---

[53] Landes, Les, *Leading the Duck at Mission Control*, St. Peters, MO: Wainwright Industries, 38-219, sin fecha; Henkoff, Ronald, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 116-120; Dedhia, Navin S., "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, octubre de 1995, pp. 52-54; Hemenway, Caroline G., "10 Things You Should Know about ISO 14000", *Quality Digest*, octubre de 1995; Hemenway, Caroline G. y Gregory J. Hale, "Implementing ISO 14000: Taking the First Steps", *Quality Digest*, enero de 1996, pp. 25-30; Hale, Gregory J. y Caroline G. Hemenway, "ISO 14001 Certification: Are You Ready?" *Quality Digest*, julio de 1996, pp. 35-41; Kirchner, R. Michael, "What's beyond ISO 9000?" *Quality Digest*, noviembre de 1996, pp. 41-45; Stimson, William A., "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, noviembre de 2001, pp. 39-43 (aunque no relacionadas con la calidad de productos y servicios, las normas ISO 14000 están muy de moda. Estas normas se refieren a estándares voluntarios para la administración ambiental. Fueron creadas bajo la dirección de la Organización Internacional de Normalización).

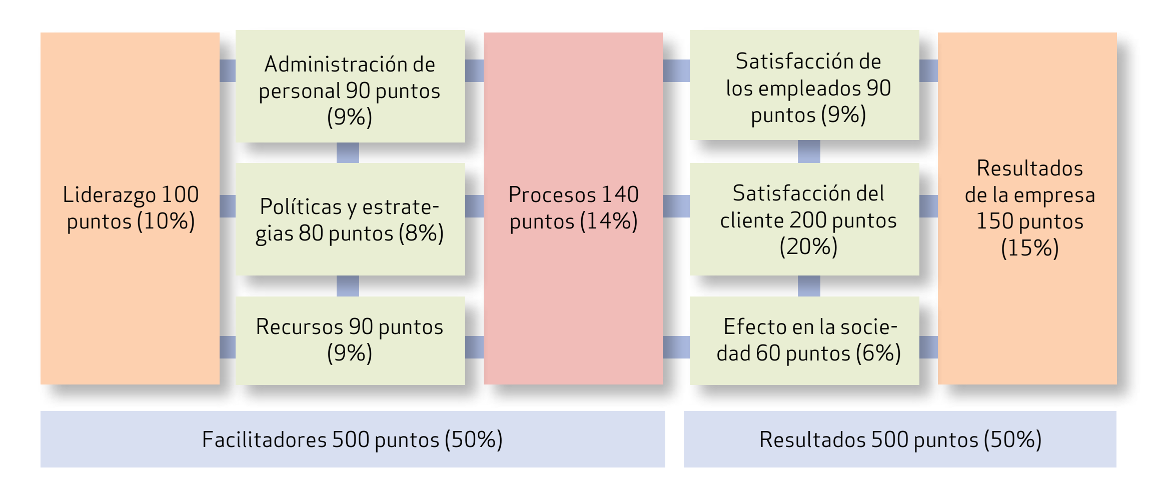
[54] *Total Quality Management: The European Model for Self-Appraisal, 1993,* Eindhoven, Países Bajos: European Foundation for Quality Management, 1992; *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies,* Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1995; "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies,* Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 9.

www.efqm.org

El modelo europeo de 1996 para la administración total de la calidad, presentado en la figura 3.5, se basa en la siguiente premisa: "La satisfacción al cliente, la satisfacción de las personas (empleados) y el efecto en la sociedad se logran a través del liderazgo y el impulso a políticas y estrategias, administración de personal, recursos y procesos, que finalmente lleven a la excelencia en los resultados de la empresa".[55] Los porcentajes de la figura se utilizan para destacar la importancia en el premio.

Aunque el modelo europeo de la administración total de la calidad se basa en el premio Baldrige estadounidense, contiene algunos aspectos nuevos, como lo demuestra una comparación realizada entre éstos; sin embargo, los dos son muy parecidos, por ejemplo, la variable *efecto en la sociedad* del modelo europeo se considera en el concepto *liderazgo* del premio Baldrige como *responsabilidad cívica y comportamiento cívico corporativo.* De igual modo, *la satisfacción de las personas* del modelo europeo es parte del *desarrollo y administración de los recursos humanos* en el modelo Baldrige. Lo interesante en el modelo europeo es que las primeras cinco variables (liderazgo, administración de las personas, política y estrategia, recursos y procesos) son llamados *facilitadores*, lo que significa que se ocupan de *cómo* una organización obtiene sus resultados. Los otros cuatro criterios (satisfacción de las personas, satisfacción del cliente, efecto en la sociedad y resultados de la empresa) se conocen como *resultados* y tratan sobre *qué* ha logrado una organización.

En conclusión, el modelo Baldrige y el europeo de la administración total de la calidad son similares, pero muy distintos a ISO 9000.



Fuente: "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies,* Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 8. Utilizado con autorización.

Figura 3.5 Modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de la Calidad).

RESUMEN

Las empresas que extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales son influidas en gran medida por los ambientes educativo, sociocultural-ético, político-legal y económico de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países extranjeros: desde las etnocéntricas (el enfoque de la operación en el extranjero se basa en el de la casa matriz) hasta las geocéntricas (la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países, es decir, es realmente internacional).

Los países conforman alianzas regionales, como la Unión Europea, el TLCAN, la ASEAN y el Mercosur. Hofstede

[55] *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, p. 7.

estudió el efecto de la cultura de un país en el comportamiento de su pueblo.

Las prácticas gerenciales difieren entre países. En Francia, por ejemplo, la planeación del gobierno tiene máxima influencia en la planeación y dirección de las empresas; en Alemania, el uso de la autoridad y el concepto de codeterminación conforman las prácticas gerenciales; Corea del Sur ha desarrollado prácticas administrativas que son diferentes a las de Japón y Estados Unidos; las prácticas gerenciales japonesas difieren mucho de las que se practican en las empresas estadounidenses, algunas de las cuales han adoptado la teoría Z, que incluye ciertas prácticas gerenciales japonesas.

Dado que los gerentes de empresas internacionales también necesitan comprender las situaciones económicas de otros países, Porter identificó cuatro series de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el mercado mundial. Deming, Juran y Crosby son los pioneros de la administración de la calidad. El Malcolm Baldrige National Quality Award (premio estadounidense Malcolm Baldrige a la calidad) reconoce a las compañías estadounidenses por su excelente desempeño. A su vez, la ISO 9000 y el European Quality Award son ejemplos de la búsqueda europea de la calidad.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Alianza de países y bloque comercial
Cinco dimensiones del comportamiento de Hofstede
Coinversión
Confianza del capital de riesgo en China
Contrato de administración
Contribuciones a la administración de la calidad de Deming, Juran y Crosby
Corporación multinacional
Corporación mundial o transnacional
Criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award
Empresa internacional
Exportación
Globalización de las empresas chinas
Índices de la innovación mundial
ISO 9000
Licencia
Modelo del European Quality Award
Orientación etnocéntrica
Orientación geocéntrica
Orientación policéntrica
Orientación regiocéntrica
Otorgamiento de licencias
Prácticas gerenciales en Francia, Alemania y Corea del Sur
Prácticas gerenciales en Japón y la Teoría Z
Subsidiaria
Ventaja competitiva de las naciones de Porter

PARA ANALIZAR

1. ¿Qué ventajas tienen las corporaciones multinacionales? ¿Qué retos deben enfrentar? Dé ejemplos.
2. ¿Cuáles son las cinco dimensiones culturales que identificó Hofstede?
3. Mencione algunas de las características clave de las prácticas administrativas francesas, alemanas, coreanas y japonesas.
4. ¿Qué es la teoría Z?
5. ¿Considera que los conceptos y las prácticas gerenciales aplicadas en Estados Unidos pueden transferirse a Gran Bretaña, Francia, Alemania o a cualquier otro país?
6. Elija cualquier país con el que esté familiarizado y analice el efecto de los factores del ambiente educativo en la administración de una empresa.
7. Analice cómo debe administrarse una compañía de orientación geocéntrica y compare estas prácticas con las de una compañía con orientación etnocéntrica.
8. ¿Considera que la forma en que se toman las decisiones administrativas en Japón funcionaría en Estados Unidos? ¿Por qué?
9. Entre los diversos enfoques en la administración de la calidad, ¿qué modelo considera el más útil? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a los gerentes de una compañía conocida por sus productos o servicios de excelencia, y averigüe cómo lograron su alto nivel de calidad.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque información sobre Geert Hofstede en internet e identifique sus libros y artículos. Analice las características culturales de tres países.

Use internet para averiguar las condiciones económicas de los países de Europa oriental admitidos en la Unión Europea, y seleccione uno para analizarlo en detalle.

CASO GLOBAL 3.1

Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo[56]

Starbucks inició operaciones en 1971 con el mando de tres académicos en Seattle. Diez años más tarde Howard Schultz se unió a la compañía, durante un viaje a Italia comprendió que la cafetería podía ser mucho más que un simple lugar donde se toma café; sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas por los propietarios de la compañía. Frustrado, Schultz buscó inversionistas y finalmente compró la empresa. Entre 1987 y 1992 Starbucks siguió siendo una compañía de propiedad privada. Cuando la empresa se aventuró más allá del noroeste del Pacífico, primero tuvo decepciones que luego se convirtieron en éxitos de mixtos a moderados.

El sueño de Howard era no sólo ofrecer un ambiente agradable para sus clientes, sino también para sus empleados, y que éstos proporcionaran un servicio amigable, lo que significaba dar buena atención a sus empleados otorgándoles beneficios de salud no sólo a los de tiempo completo, sino a quienes trabajaban 20 horas semanales o más, además, podían comprar acciones de la compañía. En suma, los sueldos y beneficios de la empresa atraían a empleados motivados con buenas capacidades.

La meta de Starbucks era construir una compañía con alma, lo que significaba que los empleados debían escuchar con cuidado lo que los clientes querían y cumplir sus expectativas. La filosofía orientada al cliente se expresó en la declaración de misión, que también destacaba que los empleados deberían tratarse con dignidad entre ellos, disfrutar la diversidad en el centro de trabajo, reflejar la comunidad local, tener elevados estándares para el café, ser buenos miembros de la comunidad y, por supuesto, ser rentables.

La declaración de misión derivó en estrategias que llevaron no sólo a la expansión nacional, sino a la internacional. En 2006, el sitio web de Starbucks mostraba 16 países en todo el mundo, más Beijing, Shangai y Hong Kong. La meta a largo plazo era tener cerca de 25 000 tiendas en distintos sitios, y para cumplirla a largo plazo Starbucks las diseñó con un ambiente agradable que los clientes, rodeados del



Starbucks es uno de los principales tostadores y distribuidores de café especial en el mundo.

aroma del café, en verdad disfrutaran. También, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA, cuando decidió proporcionar acceso a internet en las cafeterías; además de ofrecer bebidas cafeinadas y descafeinadas, dispone de una gran variedad de cafés de especialidad y té. Los clientes pueden optar por jugos, pastas, tazas para el café, equipo para preparar café y hasta por comprar CD. Starbucks también se asoció con PepsiCo y Dreyer's Grand Ice Cream e inició acuerdos de licencias con Kraft Foods. El café se ofrece en los clubes de almacenes, el Marriott Host International, en United Airlines y hasta en el Wells Fargo Bank. Se intentaron las ventas por catálogo, pero no tuvieron éxito y fueron descontinuadas; Starbucks también invirtió, aunque sin lograr el éxito, en varias compañías punto com.

El sentido de responsabilidad social orienta las acciones de la compañía, que no sólo participa en obras de beneficencia locales para *retribuir* a la comunidad en la que opera, sino que también aplica este sentido en sus prácticas de compra. La mayoría de sus tiendas al detalle y hoteles con los que tiene contratos de licencia ofrecen café con certificado de comercio justo.[57] Es evidente que la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de otros fabricantes de

[56] Este caso se basa en una variedad de fuentes que incluyen a Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Yoyur Heart Into It*. Nueva York: Hyperion, 1997; véase también el Informe Anual de 2005 en: www.starbucks.com, recuperado el 4 de febrero de 2006. Véase también el Informe Anual, en: http://www.starbucks.com/aboutus/FY05_CSR_Total.pdf#search=%22Starbucks%20Annual%20Report%22, recuperado el 5 de octubre de 2006.

[57] Starbucks libra una batalla con marcas comerciales de granos de café etíopes; véase "Starbucks vs. *Ethiopia* – Storm in a Coffee Cup", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, pp. 66-67.

café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft General Foods. ¿Cómo, entonces, enfrentará Starbucks estos y otros desafíos en el futuro?

Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Starbucks tanto éxito?
2. ¿Qué es lo que difiere a Starbucks de otras cafeterías de su tipo?
3. ¿De qué manera podría atraer la compañía a clientes potenciales que no beben café?
4. ¿Qué otros desafíos puede enfrentar en el futuro?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 1

El fundamento de la administración global y empresarial

Las conclusiones de la primera parte se enfocarán, primero, al entorno global, que se ilustrará mediante el creciente poder económico de China (aquí referida como República Popular de China), segundo, el entorno empresarial se ejemplificará mediante compañías de Silicon Valley, California, Estados Unidos, por último, la discusión concluirá con el caso de la industria automotriz mundial.

ENFOQUE GLOBAL

China: el nuevo gigante económico[58]

En los últimos 25 años, China se ha transformado desde un sistema marxista hasta una potencia empresarial; se trata de una transformación que impresiona desde que el país abrió sus puertas. Su hipercrecimiento continuo de entre 9 y 10% anual se ha logrado sin una inflación excesiva, tasa que, aunada a una población de casi un quinto de la mundial, le permite atraer cantidades importantes de inversión extranjera.

El revolucionario desarrollo económico iniciado por el desaparecido Deng Xiaoping (quien, por cierto, no era economista) y continuado por el entonces presidente Jiang Zemin, se acompañó por expectativas crecientes, pues apenas en 1992 estableció su meta como economía de mercado (aunque de carácter socialista).

En su discurso de proyecto del 12 de septiembre de 1997, pronunciado ante el 15o. Congreso del Partido, Jiang anunció cambios drásticos: su plan era convertir a la mayor parte de las 305 000 compañías de propiedad estatal en empresas de participación accionaria que se expondrían a la competencia internacional. Aunque la cuestión de la propiedad sólo se mencionó vagamente, algunas empresas se declararon en quiebra; entonces las compañías estatales aún generaban casi 40% de la producción industrial pero utilizaban la mayor parte del capital disponible, restringiendo a empresas de propiedad privada más productivas y flexibles; aunque las 1 000 empresas más grandes quedaron bajo el control del gobierno, la mayoría tendría que competir en el mercado. Así, el presidente Jiang tuvo que lidiar con los dinosaurios de una industria de la que 100 millones de trabajadores dependían para sobrevivir.

Aun cuando el discurso de 1997 pudo haber establecido la base para la dirección futura de China, el señor Jiang hizo una declaración aún más atrevida en la reunión del partido del 1 de julio de 2001, cuando sugirió que éste debería atraer capitalistas para aumentar su "influencia y cohesión".[59]

---

58 "After Deng", *The Economist*, 22 de febrero de 1997, p. 15; "The Long March to Capitalism", *The Economist*, 13 de septiembre de 1997, pp. 12-26; "Greeting the Dragon", *The Economist*, 25 de octubre de 1997, pp. 15-16; "Shanghai Volkswagen", Harvard Business School, Caso 9-696-092, 23 de abril de 1996; Multinational Companies in China, Hong Kong: *Economist Intelligence Uni*t, 1997; "Taiwan and China: China Learns to Live with Chen", *The Economist,* 1 de diciembre de 2001, pp. 39-40; "China Learns the World's Rules", en The World in 2001, Londres: *The Economist*, 2001; Clifford, Mark L., Alysha Webb, y Dexter Roberts, "Can Two Chinas Live Together in the WTO?", *Business Week*, 19 de noviembre de 2001, p. 56; World Trade Organization, www.wto.org, recuperado el 20 de septiembre de 2011; BBC Business News, en: www.news.bbc.co.uk/hi/english/business, recuperado el 14 de enero de 2012.

59 "China's Communists: Business as Unusual", *The Economist*, 6 de octubre de 2001, p. 43.

Su plan era conformar grandes corporaciones que operaran en industrias como la electrónica, la de telecomunicaciones y la petroquímica de alta tecnología. China ya era un importante exportador de aparatos electrodomésticos, prendas de vestir y varios productos económicos, y para instrumentar el ambicioso plan debía reducir los aranceles de muchos bienes a fin de operar en la Organización Mundial del Comercio, y Shanghai y Hong Kong podrían convertirse en centros financieros que competirían con los de Londres, Tokio y Nueva York.

Sin embargo, los ambiciosos planes se acompañarían del riesgo de desempleo masivo, que a su vez podría ocasionar inestabilidad política; por tanto, si en el proceso de transformación cerraban muchas empresas, habría que atender a los afectados, debía preverse la ayuda para satisfacer sus necesidades médicas y de vivienda, así como sus pensiones, prestaciones todas que antes eran soportadas por sus patrones. Además de proporcionar una red de seguridad social, los trabajadores también requerían ser capacitados para las nuevas demandas creadas por la economía de mercado.

China enfrentó serios cuestionamientos sobre cómo proceder: mientras que algunos políticos se aferraban a la filosofía comunista, otros promovían ideas occidentales. El país tenía muchas fortalezas, pero también enfrentaba grandes retos; entre las primeras estaba la relativa apertura a la reforma, los avances en tecnología, la reunificación con Hong Kong, el progreso educativo mediante asociaciones con universidades occidentales y el acceso a la tecnología moderna a través de coinversiones, además de que muchas empresas multinacionales operaban en industrias como la del petróleo, el gas, los farmacéuticos, las telecomunicaciones y una variedad de servicios.

Respecto de la educación administrativa, la maestría en administración de empresas internacionales de Beijing, en la Universidad de Pekín, y la Escuela de Negocios Internacionales China-Europa, ofrecían varios programas de administración, incluida una maestría ejecutiva; escuelas que introdujeron a los ejecutivos en las teorías administrativas y habilidades prácticas necesarias para integrar la economía china a la global.

Pero China también enfrentaba retos extraordinarios como una oposición política interna, la posibilidad de inestabilidad social y la situación se agravaba por la migración de las personas a las ya sobrepobladas áreas urbanas, afligidas por la contaminación y otros malestares urbanos, además, la reglamentación gubernamental inconsistente podría desalentar la inversión extranjera.

Como potencia importante en la región de la Cuenca del Pacífico, China tenía grandes oportunidades fuera de sus fronteras, y su acceso a la tecnología occidental le permitiría alcanzar con rapidez a los países desarrollados; además, el entusiasmo de las empresas extranjeras por ingresar a su mercado les permitió negociar términos favorables. Sin embargo, China también enfrentaba importantes amenazas del extranjero: la reducción de las barreras comerciales ayudaría al país en su conjunto, pero afectaría a empresas individuales, pues tendrían que competir con productos de calidad del extranjero.

En suma, China tenía la fuerza no sólo para superar sus debilidades, sino para aprovechar sus oportunidades y hacer frente a las amenazas. Los principales retos eran mantener la economía en crecimiento (aunque a una tasa inferior que la del decenio de 1990) sin inflación y lidiar con las fuerzas sociales que podrían agitarse durante la transformación en un momento de expectativas crecientes. Su relación con Taiwán seguía siendo un problema que requería resolverse más adelante, en el siglo XXI; China también necesitaba mostrar un entorno político y legal libre de corrupción para atraer a los inversionistas extranjeros y convertirse en una fuerza importante en la comunidad mundial.[60]

Después de 15 años de negociaciones, China ingresó a la OMC; la firma del acuerdo de admisión el 11 de noviembre de 2001 y su ratificación un mes más tarde como el miembro número 143, crearon ciertamente oportunidades pero también desafíos (p. ej., reducir de manera drástica las barreras para importar productos agrícolas de Estados Unidos) tanto para China como para su propio presidente Hu Jintao, sucesor del señor Jiang.[61]

La tabla C1.1 resume la posición competitiva de China: muestra sus fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de otros países. También indica las posibles estrategias chinas al combinar los factores internos y externos, que se muestran como estrategias Maxi-Maxi (maximizar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas), Mini-Maxi (minimizar debilidades y maximizar oportunidades), Maxi-Mini (maximizar fortalezas y minimizar amenazas) y Mini-Mini (minimizar debilidades y amenazas); estas alternativas estratégicas son impulsadas por la cultura, el propósito y los objetivos de China, que se muestran en la primera columna de la tabla.

---

60 "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 14 de enero de 2012, p. 40.
61 World Trade Organization, en: www.wto.org, recuperado el 21 de septiembre de 2011.

Tabla C1.1 Matriz FODA de la situación competitiva de China

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
• Ser un miembro poderoso de la comunidad internacional (Organización Mundial del Comercio, OMC). • Dirigirse a una economía de mercado. • Mejorar el estándar de vida de su población. • Unificar una cultura diversa. • Aumentar el poder económico y político.	• Reformas gubernamentales enérgicas. • Capacidad de cambiar las reglamentaciones (intervención gubernamental). • Posición fuerte en las negociaciones con los inversionistas interesados. • Mercado doméstico muy amplio. • Fortalezas crecientes en productos inalámbricos y electrónicos de alta tecnología. • Costos de mano de obra bajos y ética confuciana (lealtad, deber, etcétera).	• Desempleo: riesgo de descontento laboral. • Alto grado de pobreza. • Brecha regional de desarrollo económico. • Falta de administradores capacitados. • Incertidumbre política. • Sistema legal deficiente: ausencia de protección a los derechos de autor y las patentes. • Empresas estatales no rentables.
	• Recursos naturales vastos (carbón, acero, minerales, petróleo, etcétera). • Crecimiento elevado con baja inflación. • Notable mejoría en las condiciones socioeconómicas del último decenio (salud, nutrición, esperanza de vida, educación). • Ventaja competitiva en la producción textil, de bienes de consumo, fabril, juguetera y de alta tecnología. • Estudiantes que se forman en el extranjero. • Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC).	• A pesar de los recursos naturales, insuficiente suministro de energía. • Sistema bancario obsoleto. • Oferta excesiva de oficinas y hogares caros. • Demanda de los consumidores en decline. • Variedad de dialectos que obstaculiza la comunicación. • Burocracia y corrupción excesivas. • Inventario alto con tendencias deflacionarias.
Oportunidades externas (O)	**FO: Maxi-Maxi**	**DO: Mini-Maxi**
• Exportación de componentes industriales ligeros a mercados de costos y precios altos, y atracción de inversionistas extranjeros. • Demanda de bienes económicos para desarrollos tecnológicos en países ricos y pobres.	• Atraer la inversión al reducir las barreras comerciales e introducir políticas claras a largo plazo. • Política continua de acuerdos comerciales con Estados Unidos.	• Mejorar la educación administrativa al establecer y promover vínculos continuos con universidades occidentales y ofrecer maestrías en las universidades estatales. • Proporcionar una red social segura.
• Zona de Asia y el Pacífico: vínculos tradicionales de estas economías; financiamiento de Hong Kong, Singapur y otros países o regiones. • Estados Unidos: el entusiasmo por entrar a la economía china permite a las empresas chinas el acceso a sus mercados con muy pocas restricciones; mejores relaciones políticas.	• Ampliar la presencia en toda Asia al reforzar las empresas estatales grandes y más competitivas. • Iniciar el proteccionismo mediante nuevas barreras comerciales y cambios en las reglas. • Exportar artículos en los que China tiene una ventaja competitiva (electrónica, juguetes, calzado, bisutería, equipo para generación de energía, textiles, acero y hierro).	• Reformar el sistema legal y eliminar la corrupción; reforzar y hacer cumplir leyes que protejan la propiedad intelectual. • Asistir en la transición de empresas estatales no rentables mediante su absorción en otras empresas estatales más grandes o su privatización (modelo de Alemania del este).

(*continúa*)

Tabla C1.1 Matriz FODA de la situación competitiva de China (*continuación*)

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas (O)	**FO: Maxi-Maxi**	**DO: Mini-Maxi**
• Unión Europea (UE): tiene similar entusiasmo que Estados Unidos; el tradicional vínculo de Hong Kong con la economía de la Unión Europea crea lazos naturales con China, en especial en la industria bancaria. • Ser miembro de la OMC le permite a China mayor acceso a los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Japón.		• Fomentar la inversión extranjera directa en las regiones occidentales menos desarrolladas para promover su crecimiento económico y reducir la emigración a ciudades del este. • Recaudar dinero de otros países asiáticos para la reestructuración. • Reducir la burocracia e introducir políticas que disminuyan las restricciones arbitrarias a los extranjeros. • Atraer a compañías extranjeras que estén dispuestas a compartir tecnología.
Amenazas externas (A)	**FA: Maxi-Mini**	**DA: Mini-Mini**
• Crisis financiera asiática. • Competencia por las exportaciones e inversiones extranjeras con otros países asiáticos derivada de la reducción de los costos de la mano de obra y la devaluación de sus monedas. • Indecisión de los inversionistas extranjeros por la crisis y la incertidumbre política y legal en Asia. • Investigaciones *antidumping*.	• Invertir en industrias de alta tecnología. • Reducir los aranceles y otras barreras al libre comercio. • Proveer un sistema legal estable a la inversión extranjera. • Continuar la tendencia hacia una economía de mercado, la reforma a las empresas estatales y a la reducción de los subsidios gubernamentales. • Considerar el invertir en economías emergentes. • Considerar el devaluar la moneda como último recurso.	• Cumplir con los requisitos de membresía de la OMC. • Ampliar las reformas sociales para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

La matriz FODA se describe en el capítulo 5. Los autores agradecen la asistencia de Chris Capistran, quien coordinó la investigación. La información se basó en el ensayo inédito de Heinz Weihrich y Chunguan Ma, "An Analysis of China's Competitive Environment with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model"; Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, p. 71; Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 1982, pp. 54-66; World Bank, *China Country Brief*, Washington, DC, 1998, p. 1; Roberts, Dexter y Mark L. Clifford, "The Engine Is Misfiring", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2001, pp. 80-81; "China Opens Up", *The Economist*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Future: A Dampened Blaze", *The Economist,* 9 de marzo de 2002, pp. 4-7; "Systemic Corruption: Something Rotten in the State of China", *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 37-38; "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001; "China's Economy: East Asia's Whirlwind Hits the Middle Kingdom", *The Economist*, 14 de febrero de 1998, pp. 37-39; Chen, Roger, "An Analysis of China's Economic Development Policies and Prospects", *Business Economics*, julio de 1998, pp. 29-34; "Chinese Companies, Silicon Valley, PRC", *The Economist*, 27 de junio de 1998, pp. 64-65. También con información emitida por la International Data Company, 21 de enero de 2003; por el Ministerio de Información Tecnológica de China, 21 de enero de 2003, y por el Ministerio de Cooperación Comercial y Económica Extranjera, 23 de enero de 2003; "China in Transition", *Far Eastern Economic Review*, 29 de enero de 1998, p. 26; Mastel, Greg, *The Rise of the Chinese Economy, Armonk,* NY: Sharpe, M.E., 1997, p. 61; *John Bryan Starr, Understanding China*, Nueva York: Hill and Wang, 1997, p. 61; U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch, en: www.census.gov/foreign-trade, recuperado el 21 de septiembre de 2011; "Bush's Asian Challenge", *The Economist*, 17 de marzo de 2002, pp. 13-14; "China, America and Japan", *The Economist*, 17 de marzo de 2001, pp. 21-23; "Crashing to Earth", *The Economist*, 7 de abril de 2002, p. 29; "China Complains to WTO", *Far Eastern Economic Review*, 4 de abril de 2002; Catherine Gelb, "Are You Ready?", *China Business Review*, enero-febrero de 2002; www.BIMBA.edu.cn, recuperado el 21 de septiembre de 2011; "Cars in China: Leave It to the Locals", *The Economist*, 13 de abril de 2002, pp. 60-61.

Las condiciones económicas asiáticas también están vinculadas con Europa y una de las fuerzas impulsoras en la Unión Europea es la industria del automóvil, como se ilustra en el caso El mercado de autos en la nueva Europa, al final de esta sección.

ENFOQUE EMPRESARIAL



Sillicon Valley y el entorno de la administración empresarial

Este lugar es reconocido en todo el mundo como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo. Su desarrollo histórico y consecuente cultura han conformado un ambiente empresarial ideal, un ecosistema creador de empresas, como a veces se le conoce. Este entorno empresarial ha conducido a la creación de empresas que han cambiado la faz del mundo (p. ej., Intel, Yahoo, Apple, Google, Facebook, YouTube, Twitter y otras). ¿Qué factores han llevado al desarrollo de este nuevo ecosistema creador de inversiones en Silicon Valley? ¿Qué técnicas de administración empresarial desarrolladas ahí pueden ser aplicadas a otras organizaciones que quisieran ser más ágiles e innovadoras? Quienes quieran aprender sobre la gestión empresarial deberán considerar estas preguntas.



Silicon Valley es reconocido como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo.

Varios elementos clave se conjuntaron en Silicon Valley y ayudaron a convertirlo en el estándar mundial de la innovación y administración empresariales.[62] Estos factores incluyen el desarrollo histórico y cultural de la región, el consecuente ecosistema de industrias de servicio y soporte relacionadas, las redes históricas clave de producción, talento y recursos en la Cuenca del Pacífico, las excelentes universidades que se enfocan en la investigación científica y de negocios, y —quizá lo más crucial— fuentes ilimitadas de recursos disponibles en fondos para nuevos negocios en forma de capital de riesgo. Cada uno de ellos se examinará a continuación.

La cultura empresarial de Silicon Valley es la clave para su surgimiento como semillero de innovación que influye al mundo.[63] Su historia de éxito con compañías innovadoras (Hewlett-Packard y Apple) ha ayudado a promover una cultura de confianza en el lanzamiento de nuevos proyectos, y alrededor de este éxito ha surgido un ecosistema de industrias de soporte que promueve el desarrollo de nuevas empresas con alto crecimiento. A menudo prestigiados despachos legales y contables del área de la bahía representan a pequeñísimas compañías que inician y pueden tener ante ellas un gran futuro. En la mayoría de los centros de negocios del mundo éste no es el caso, ya que las grandes empresas de servicio tienden a representar a compañías grandes y bien establecidas. Esta cultura de asumir riesgos para apoyar un nuevo negocio —que podría ser el nuevo Yahoo o un fracaso— ayuda a proporcionar la infraestructura necesaria para apoyar a la innovación de la tecnología y el crecimiento de los negocios. Esta capacidad de asumir riesgos también se extiende a los gerentes profesionales de todo el valle: ser parte de una nueva compañía fracasada no necesariamente se considera una desventaja en la carrera de un gerente en Silicon Valley, más bien puede considerarse como gran aprendizaje y experiencia que puede aportar a la próxima compañía;[64] además, las opciones de compra de acciones como parte importante de la retribución salarial tienden a alentar a los gerentes a correr el riesgo con nuevas compañías.

Las redes de desarrollo, producción, distribución y talento de la Cuenca del Pacífico permiten un sistema integrado y eficiente de innovación y creación de productos. Muchas compañías de diseño de circuitos integrados se establecen en el valle para desempeñar sus funciones: subcontratan la producción de sus chips en Taiwán o Malasia, y los distribuyen a través de redes cooperativas y competitivas por todo el mundo. Esta eficiente infraestructura de desarrollo y manufactura permite el surgimiento de muchas pequeñas empresas de diseño que aportan diferentes modelos de pensamiento a un sistema de producción flexible. El resultado para muchas de estas compañías de tecnología de la información empresarial tiene impacto mundial, y llevan sus productos al mercado en tiempos récord.

Otros factores, como una red de universidades dedicadas a la investigación y el desarrollo en ciencia e ingeniería (p. ej., la Stanford University y la University of California en Berkeley), y la gestión empresarial (como la University of San Francisco) proporcionan tanto la materia prima en tecnología como el capital humano calificado necesarios para impulsar a las empresas locales de alto crecimiento.

---

62 Para una perspectiva histórica sobre el desarrollo de la región, véase también Ward Winslow y John McLaughlin, *The Making of Silicon Valley*: *A 100 Year Renaissance*, Santa Clara Valley Historical Foundation, 1996.
63 Para una discusión sobre la cultura empresarial del Silicon Valley, véase también Sherwin, Elton Jr., *The Silicon Valley Way*, 2a. edición, Prima Lifestyles, 2000.
64 Si bien aprender del fracaso es aceptable, demasiados fracasos podrían cuestionar el juicio del gerente.

El capital de riesgo es quizá el elemento más difícil de emular en otra parte en términos de su tamaño y disponibilidad, pues tiende a estar ligado a la ubicación de las empresas de capital de riesgo,[65] que en Silicon Valley y el área de la bahía de San Francisco representan más de una tercera parte de esta inversión.[66] ¿Por qué es importante esto? El capital de riesgo financia a nuevos negocios de alto potencial y riesgo, que los bancos y otras fuentes tradicionales de financiamiento a negocios simplemente no pueden atender. En particular, las empresas de capital de riesgo de Silicon Valley tienden a enfocarse en el financiamiento de empresas de alta tecnología (de *software*, estructuras comunicativas, ciencias biológicas, energía o materiales). En estas industrias de alta tecnología existe un riesgo adicional de desarrollo del producto: a menudo es discutible si el tiempo y financiamiento dedicados a investigación y desarrollo conducirán a un producto que funcione.

También debe considerarse el riesgo adicional de la aceptación del producto o su incursión en el mercado como pioneros. Las empresas de capital de riesgo tienen experiencia en evaluar y financiar a las compañías que asumen estos riesgos. A cambio de financiar negocios en estos desafiantes empréstitos, las empresas de capital de riesgo esperan rendimientos de 40 a 50% anual de las empresas en las que invierten; rendimientos de las empresas exitosas que son necesarios, pues otras compañías de su portafolios fracasarán por completo y toda la inversión se perderá, por ejemplo, una inversión exitosa en la siguiente Yahoo o Google compensa toda inversión en las empresas fracasadas. Esta fácil disponibilidad de recursos de inversión posibilita el financiamiento de dichas empresas en Silicon Valley, que quizá no serían financiadas en casi cualquier otra parte del mundo.[67] Los gerentes de negocios deben comprender los procesos del capital de riesgo para administrar con efectividad en este entorno.

El efecto local del capital de riesgo es innegable, en 2003, sólo en California, 2 479 000 individuos estaban contratados por compañías con financiamiento de riesgo, casi tres veces los empleados de empresas similares en el estado de Texas, la entidad más próxima con este tipo de operaciones.[68] Las empresas respaldadas por capital de riesgo también tienden a superar el desempeño de compañías sin dicho respaldo en términos de ventas y crecimiento de empleos;[69] de nuevo, las empresas con capital de riesgo tienden a invertir localmente, pues desempeñan una función activa en las compañías que respaldan. Esta tendencia histórica a permanecer locales refuerza el valor de una ventaja comparativa regional en innovación tecnológica.[70]

Evidentemente, la gran disponibilidad de capital de riesgo para las empresas de Silicon Valley ofrece oportunidades para la región. Dirigir una compañía respaldada por capital de riesgo también requiere habilidades administrativas únicas, pues éstas se enorgullecen no sólo de ser una fuente de capital para las compañías del portafolios, sino una fuente decisiva de asesoría estratégica, contactos industriales y capital intelectual. El socio administrativo de una empresa de capital de riesgo que llevó el financiamiento a una compañía específica del portafolios, es por lo regular miembro del consejo directivo de la joven empresa y ejerce un control importante en el futuro de la organización. El gerente de la compañía respaldada con capital de riesgo debe estar consciente de las reglas de dicho capital y administrar con efectividad en ese contexto.

Los capitalistas de riesgo tienen opiniones definitivas sobre la importancia de los equipos administrativos de las compañías que financian. En el reporte del segundo trimestre de 2006 del Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index™ (índice de confianza del capital de riesgo en Silicon Valley), de la University of San Francisco, Robert Troy de Geneva Venture Capital sugirió:

---

65 Los capitalistas de riesgo desempeñan una función activa en las compañías del portafolios que financian; por tanto, tienden a invertir sobre todo en empresas a las que les es fácil acudir para asistir a las reuniones de consejo y por otros motivos.

66 PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree Report Investments by Region Q1-Q2 2006.

67 En Estados Unidos existen otros centros de capital en Nueva Inglaterra, Nueva York, Texas, Carolina del Norte y otros, pero son mucho más pequeños.

68 Venture Impact 2004-*Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

69 Venture Impact 2004-*Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

70 Un estudio de Deloitte and Touché, de 2006, sobre tendencias globales en el capital de riesgo, indica un cambio gradual de casi la mitad de las empresas de inversión que hoy estudian invertir internacionalmente, con interés especial en China e India.

> El escenario está listo para el auge de madurez esperado en la industria de alta tecnología. Es evidente que empresarios sofisticados que han aprendido de los errores del pasado reciente, con los siguientes paradigmas en su sitio, pueden servir mejor a sus clientes con un mayor valor agregado e interesantes modelos de negocios… El Área de la Bahía es más que nunca la Meca de la alta tecnología gracias a la extraordinaria fuente de talento.[71]

En el mismo reporte, Charles Beeler, de El Dorado Ventures, declaró: "Seguimos viendo una cantidad de muy atractivas oportunidades de inversión dirigidas por fuertes equipos administrativos de primera generación. Éstas son el tipo de personas que pueden convertir buenas oportunidades en grandes resultados y se ajustarán al mercado conforme sea necesario para tener éxito". De hecho, se ha visto que este índice de confianza precede a las ofertas públicas de empresas respaldadas por capital de riesgo, quizá por la ventaja única de la información que tienen dichas empresas y que desarrollan al trabajar en el cruce entre capital público y privado;[72] así que es prudente que los empresarios y otras partes interesadas tomen nota de lo que esperan que ocurra.

Hasta la fecha estos factores regionales de innovación y ventaja empresarial no han sido emulados por completo en otra parte. ¿Qué técnicas de administración empresarial exitosas pueden aprenderse del ejemplo de Silicon Valley? ¿Cómo pueden los gerentes dirigir mejor y hacer crecer las empresas de manera innovadora y empresarial? ¿Pueden los gerentes fuera de Silicon Valley aprovechar este ecosistema de innovación y oportunidad como mercado potencial o de alianza? Los siguientes capítulos presentan un contexto con el fin de aprovechar mejor el poder empresarial de Silicon Valley para estudiantes de administración en su propio contexto nacional y regional. La difusión global del capital de riesgo del valle ha generado una nueva oleada de oportunidades empresariales para gerentes que estén a tono con el entorno. Redes de capital, talento, tecnología y pasión empresarial enlazan a gerentes que piensan en todo el mundo; comprender el proceso empresarial con la intención de promover estos enlaces para el desarrollo de compañías y regiones es responsabilidad de los gerentes de cada organización. ¿Cómo desempeñar la gestión empresarial y hacerlo con éxito?, son las dos preguntas clave abordadas en esta obra.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



¿Será el auto chino de Geely el siguiente Nano indio?[73]

Probablemente ningún otro auto económico haya captado tanta atención mundial en años recientes como el Nano indio, pero, ¿se verá amenazado por Geely, la compañía china que empezó en 1986 fabricando refrigeradores y que se diversificó a motocicletas en 1996? Quizá no muchas personas hayan oído de ella, pero la compañía de autos china más grande de propiedad privada atrajo la atención de las ferias de autos de todo el mundo (Frankfurt, Detroit). A su presidente y cofundador, Li Shufu, le gusta que le consideren como el Henry Ford de China, y aunque conservó el cargo de presidente, cedió el título de director ejecutivo a Yue Guisheng en 2006. La declaración de misión de Geely incluye referencias a la seguridad, a ser amigable con el entorno y a la eficiencia.

Geely comenzó la producción de automóviles en 1998 y los primeros se exportaron en 2003. El señor Li Shufu planea exportar dos terceras partes de su producción, que ya vende en Perú, Uruguay, Venezuela, Rumania, Pakistán, Sudáfrica y Bangladesh.

El plan del señor Li incluye lanzar nueve modelos nuevos que sean asombrosos en cualquier estándar, pero se duda que los automóviles cumplan con los estándares occidentales: las pruebas de impacto rusas mostraron un bajo índice de supervivencia del maniquí de prueba. Aun así los automóviles se ensamblan y venden desde equipos de armado rusos en países como Ucrania e Indonesia, y se rumora sobre negativas a comprar las muy conocidas empresas automotrices suecas Saab y Volvo.[74]

---

[71] Cannice, Mark V., 2006, "Silicon Valley Venture Capitalists" Confidence Index Report Q2 2006, ProQuest.
[72] Cannice, Mark y Cathy Goldberg, "Venture Capitalists" Confidence, Asymmetric Information and Liquidity Events", *Journal of Small Business and Entrepreneurship,* vol. 22, núm. 2, 2009, pp. 141-164.
[73] "The Ambition of Geely", *The Economist,* 1 de agosto de 2009, p. 56; Zhejiang Geely, en: http://202.155.223.21/~geelmhk1/en/index.html, recuperado el 1 de agosto de 2010.
[74] "Chinese Media: Volvo Bought by Geely", en: www.thetruthaboutcars.com/volvo-bought-by-geely, recuperado el 2 de enero de 2016.

Geely ilustra que el mercado automotriz es verdaderamente global y se extiende más allá de las placas honoríficas de Ford, GM, Chrysler, Mercedes, BMW, Volkswagen y otros. Ciertamente, TATA Motors, con su exitoso Nano, tiene que considerar a Geely como un competidor potencial.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Nano? Investigue en internet.
2. Con base en sus hallazgos, ¿cuál cree que es la ventaja competitiva del Nano en la India y otros países?
3. ¿Qué tan importante es la seguridad del automóvil para el consumidor indio?
4. ¿Cuáles son sus criterios en la compra de un automóvil?

CASO GLOBAL 3.2

Aplicación de la teoria neoclásica al Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA)*

Introducción

La realización de un trabajo de investigación de la aplicación de la teoría de la administración en el ámbito público es un apartado importante para lograr evidenciar que la gerencia pública también cumple el cometido de la teoría. Realizarlo en el contexto de la teoría neoclásica con énfasis en la administración por objetivos (APO) lo es aún más, ya que ésta ha logrado realizar modificaciones importantes en el "mundo de los negocios", así llamado al pensar que su aplicabilidad es competencia única de la empresa privada; sin embargo, es Peter Drucker quien menciona que la teoría administrativa es diferente, pues la organización se "abandona a la innovación y al cambio, cuando esto es necesario" (Drucker, 1999). De hecho, esto es lo que ha ocurrido con las organizaciones estatales.

El Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA) tiene ante sí un gran reto al ser de las pocas instituciones estatales en Honduras que promueve el cumplimiento de políticas públicas en el contexto de la protección social contra las adicciones. Esto obliga a la institución a realizar una serie de aplicaciones de la APO, lo que permea aspectos positivos que le permitirán alcanzar los resultados que se han definido, sobre todo, mostrar que pueden ser eficaces en el contexto de los objetivos.

Situación problemática

La administración pública en Honduras, sobre todo en el sector salud, ha sido influida desde hace más de 10 años por el abordaje gerencial neoclásico, a través del apoyo que por medio de diferentes agencias ha otorgado Estados Unidos, la más importante, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El enfoque de trabajo por resultados se incrementa en la década de los 90, al plasmar muchas de las metas propuestas en plazos concretos y en los diversos formatos que apoyaban este quehacer, entre ellos el plan estratégico basado en el marco lógico. La definición de la división del trabajo, así como la alta especialización y el criterio de la lucha por el logro, es uno de los aspectos que permiten revisar el planteamiento específico de la teoría neoclásica. La gran diferencia entre una institución pública y una privada radica en su razón social, ya que esta última busca ampliar sus dividendos y aquélla busca dar respuesta a necesidades específicas de la población partiendo para ello de políticas públicas. Es con base en lo anterior que se realizará la investigación de una organización pública cuyo objetivo específico sea el "combate" de las adicciones.

Se ha considerado que la aplicación de las teorías de la administración se ha enfocado en la empresa privada, sin embargo, la influencia de apoyo externo y de convenios suscritos por el país obligan a su aplicación para la obtención de los objetivos propuestos, aun cuando uno de los grandes problemas que enfrentan las instituciones estatales es su propia politización.

Objetivo general

Analizar la aplicación de la APO a través de la medición de la relación existente entre las metas de la institución y la eficacia de ésta.

Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre objetivos y resultados.
2. Definir la relación entre metas y resultados.

Justificación del estudio

La investigación de la aplicación de las teorías de la administración —en este caso, de la teoría neoclásica en el sector público— representa una revisión de la forma de desarrollo de ésta, a la vez que logra evidenciar que se trata de

* Caso elaborado por la doctora María Guadalupe Romero-Andrade MSP, MASS y candidata a doctorado en Ciencias con orientación en Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Honduras.

un proceso inserto en la gerencia pública. El fortalecimiento de las instituciones del Estado, sobre todo en el sector salud, durante décadas y por instituciones provenientes del "pragmatismo", ha logrado que se haya desarrollado todo un movimiento de trabajo que ha permeado al gobierno, de tal forma que las evaluaciones realizadas a las instituciones se han hecho con el planteamiento de la gerencia por resultados, la cual es una variante de la APO. La medición de las formas de abordaje en una institución que tiene más de 20 años prestando sus servicios a la población hondureña en el ámbito específico de las adicciones permitirá visualizar su grado de aplicación y, a su vez, dará la pauta para la implementación de los ajustes adecuados (Widener, 2006). Es importante establecer que, para fines de este estudio, la eficacia se medirá de acuerdo con el logro de los resultados, y las metas serán medidas acorde con los objetivos que deben alcanzarse a corto y mediano plazos.

Marco teórico de la administración por objetivos

La teoría neoclásica realiza un enfoque a los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en procesos y en las actividades se sustituyó por un enfoque en los resultados y objetivos alcanzados (fines).

Su aparición fue en 1954 impulsada por Peter Drucker (1985). La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican de manera conjunta objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad; por medio de éste se especifican las responsabilidades de cada uno en función de los resultados esperados que constituyen los indicadores o patrones de desempeño con los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final se pueden evaluar los desempeños del gerente y los subordinados de manera objetiva, y se pueden comparar los resultados alcanzados con los esperados.

Las características de la APO son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
- Definición de objetivos de cada departamento o posición.
- Énfasis en la medición y el control de resultados.
- Evaluación continua, revisión y modificación de planes.
- Participación activa de la gerencia y los subordinados.
- Apoyo intensivo del personal que requiere soporte intenso de personal entrenado y preparado.

Hipótesis

1. A mayor definición de los objetivos por la organización, mayor eficacia.
2. A menor definición de los objetivos, menores metas alcanzadas.

Metodología y muestreo

Entre los empleados que laboran en el IHADFA se realizó un muestreo probabilístico (Hernández S., 2010) en el cual se seleccionaron todos los empleados que se encuentran en los altos cuadros directivos, mandos intermedios y responsables directos en la obtención de las metas; se contabilizaron 32 encuestados. El análisis se realizó en el paquete SPSS versión 18.

Resultados

Los resultados obtenidos en el análisis se detallan a continuación:

a) El rango de edad de los encuestados es de 23 a 68 años.
b) La distribución por sexo establece que 62.5% de los encuestados son mujeres y 37.5%, hombres.
c) La respuesta en relación con el tipo de planes que la organización desarrolla y son conocidos por cada uno de los encuestados muestra las siguientes respuestas: plan estratégico, 15.6%; plan táctico, 0%; plan operativo, 9.37%; plan estratégico y operativo, 62.5%; todos los planes, 6.25%; ningún plan, 6.25%.
d) La correlación entre los objetivos a corto plazo y la redefinición de metas por resultado muestran que es de 0.481, con significancia de 0.005; la de formulación de objetivos por parte de los empleados y la definición de metas por parte de ellos es de 0.597, con significancia de 0.000; la correspondiente a las metas de los empleados y los resultados obtenidos por ellos es de 0.897, con significancia de 0.000; mientras que la de redefinición de metas por resultado y los resultados obtenidos por ellos es de 0.614, con significancia de 0.000.

Conclusiones

La APO como propuesta de desarrollo en una organización estatal para el cumplimiento de las acciones estratégicas es un modelo que permite gestionar las acciones acordes con un plan de gobierno, en relación con las políticas públicas y para atender las demandas de la sociedad (ambiente).

La teoría coloca en el plano de la discusión la medición de la administración pública en cuanto a metas y resultados; de acuerdo con lo que se ha pretendido, este último aspecto es una medición directa de la eficacia. Los resultados permiten ver que desde el punto de vista colectivo debe existir una apropiación mayor de la APO, en vista de que el promedio de la medición, en cuanto a definición grupal, da un resultado intermedio que establece que la relación entre metas y resultados (eficacia) debe tener una mejor definición; es decir, debe existir un verdadero proceso de socialización para que posteriormente haya apropiación en cuanto a lo que la organización desea tanto al interior como —en aras de una respuesta a las demandas del entorno— hacia el exterior. De forma específica, la organización investigada, que tiene una competencia en cuanto a la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de las adicciones, debe replantearse los puntos mencionados para todos sus empleados.

La correlación de las variables específicas señalan aspectos importantes, como el hecho de que en todas las observaciones realizadas la relación es positiva y moderada, lo que establece que la búsqueda de éstas se encuentra en un camino lineal que podría ir *in crescendo* si se asocia con las acciones mencionadas en el análisis del comportamiento grupal. Resulta bastante beneficioso el que, al relacionar el

porcentaje de metas con el de resultados, la regresión sea fuertemente positiva, lo que le otorga una fortaleza específica en cuanto a la aplicación de la teoría en el contexto de la organización.

En su libro *Management for results,* Peter Drucker menciona que las organizaciones deben hacer hoy y planificar para el futuro. Con los datos obtenidos en la investigación se concluye que el IHADFA tiene todas las condiciones para lograr, a través de esta teoría, una definición más precisa de sus metas con el fin de obtener mejores resultados (eficacia), mediante procesos realizados a nivel grupal, lo que significa que éste es, precisamente, el camino a seguir.

Preguntas

1. ¿Son aplicables las teorías de la administración en el sector público? Explique su respuesta.
2. ¿Es aplicable la teoría neoclásica en la administración pública? Indique por qué.
3. ¿Son aplicables todos los criterios de la teoría neoclásica en la administración pública? Explique su respuesta.
4. ¿Se encuentra vigente la teoría neoclásica en el momento actual? Indique por qué.
5. ¿Son los resultados concluyentes? Explique su respuesta.

Bibliografía

Baird, Kevin H. G. (2004). *Adoption of activity management practices: a note of the extend of adoption and the influence of organizational o cultural factors.* Sidney, Australia: Elsevier.

Drucker, P. (1984). *Innovation and Entrepreneurship. Practices and Principles.* Claremont, Ca.: Perfectbound.

Drucker, P. (1985). *Managing for Results. Claremont,* Ca.: Perfectbound.

Drucker, P. (1999). *Management. Claremont*, Ca.: Harper Collins e-book.

Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación.* México, D.F.: McGraw-Hill.

Pedraja, L. (2004). *Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas.* Revista Facultad de Ingeniería (UTA), Chile. Vol. 12, núm. 2, 2004, pp. 63-73.

Widener, S. (2006). *Association between strategic resources importance and performance measure use: The impact on firm performance.* Houston, Tx: Elsevier.

Planeación

PARTE 2

PARTE 2
Planeación

CAPÍTULO 4
Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos

- Tipos de planes
- Pasos de la planeación
- Objetivos
- Conceptos en evolución de la administración por objetivos
- Caso global 4.1: Desarrollo de metas verificables

CAPÍTULO 5
Estrategias, políticas y premisas de la planeación

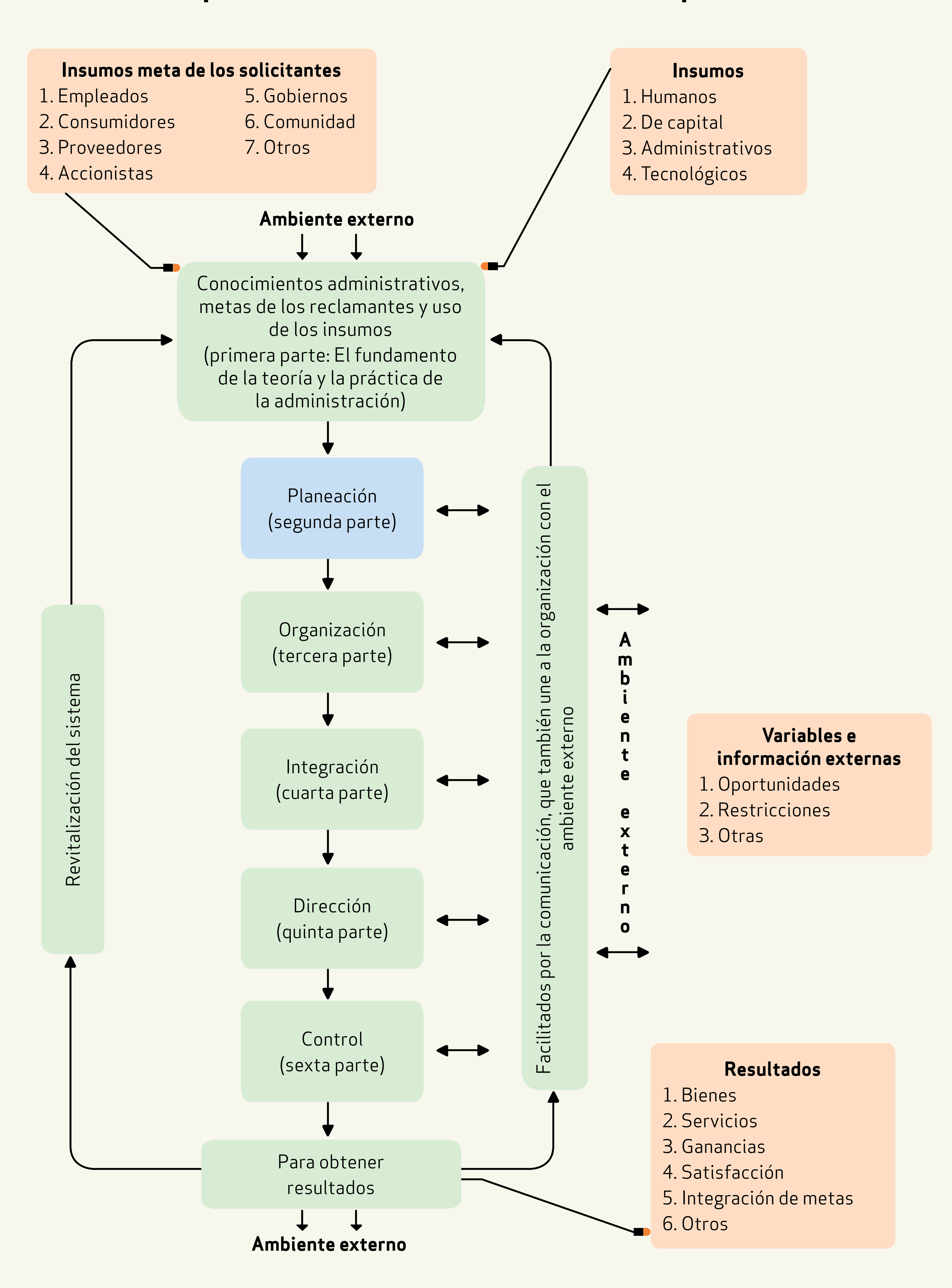
- La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas
- Proceso de planeación estratégica
- Matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación
- Matriz de portafolios: una herramienta para asignar recursos
- Principales tipos de estrategias y políticas
- Jerarquía de las estrategias de la compañía
- Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter
- Premisas y pronósticos de planeación
- Caso de innovación 5.1: El auto Nano de $2 500 de Tata: ¿revolución o error?

CAPÍTULO 6
Toma de decisiones

- Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional
- Desarrollo de alternativas y el factor limitante
- Evaluación de alternativas
- Seleccionar una alternativa: tres enfoques
- Decisiones programadas y no programadas
- Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo
- Creatividad e innovación
- Caso global 6.1: Carrefour: ¿hacia dónde ir?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 2
Planeación global y empresarial

- Enfoque global: Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de la India
- Prácticas de planeación y toma de decisiones en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia
- Enfoque empresarial. Elaborar un plan de negocios para un proyecto empresarial
- Caso de la industria automovilística global: La fusión Daimler-Chrysler: ¿un nuevo orden mundial?
- Caso global 6.2: Heladería Bon: en busca de nuevos mercados


Enfoque sistémico de la administración: planeación
Insumos meta de los solicitantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Insumos
1. Humanos
2. De capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
Ambiente externo
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración)
Planeación (segunda parte)
Organización (tercera parte)
Integración (cuarta parte)
Dirección (quinta parte)
Control (sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
Ambiente externo
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para obtener resultados
Resultados
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Ambiente externo



CAPÍTULO

4

Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender qué es la planeación administrativa y por qué es importante.
2. Identificar y analizar los diversos tipos de planes y mostrar cómo se relacionan entre sí.
3. Esbozar y discutir los pasos lógicos de la planeación y ver cómo son, en esencia, un enfoque racional para establecer objetivos y seleccionar los medios para alcanzarlos.
4. Explicar la naturaleza de los objetivos.
5. Describir cómo pueden establecerse objetivos verificables para situaciones distintas.
6. Esbozar los conceptos en evolución de la administración por objetivos (APO).
7. Comprender el modelo de enfoque sistémico de la APO.
8. Describir los beneficios de la APO.
9. Identificar las debilidades de la APO y sugerir formas de superarlas.

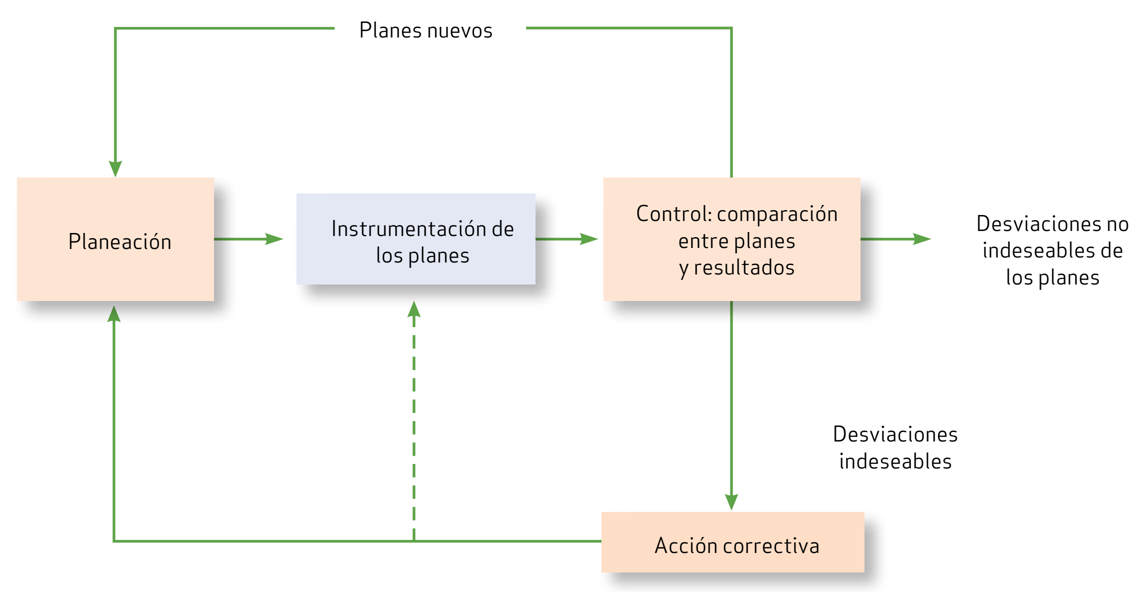


Figura 4.1 Relaciones estrechas entre planeación y control.



Ahora está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para comprender las cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración, dirección y control. En esta segunda parte del libro se analizará la planeación.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la **planeación**, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Como se analizará en el capítulo 6, en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y a dónde queremos ir. Los siameses de la administración (véase la figura 4.1), la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de a dónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

Planeación Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Tipos de planes



Los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

Misiones o propósitos[1]

Misión o **propósito** La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

La **misión** o el **propósito** (términos que a menudo se utilizan indistintamente)[2] identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene —o debería tener, si es coherente— una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — Misión de Google

Google es muy conocida por ser el motor de búsqueda de internet, líder en el mundo. Aunque su éxito está en función de muchos factores, su misión clara y enfocada le ha generado una dirección sin ambigüedades, la cual ha establecido los pasos para su éxito mundial. Como aparece en su página web: "La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos".[3] Esta misión simple y clara ayuda a informar y poner en contexto todo lo que esta empresa hace, además de ser útil para dirigir las acciones de sus empleados en sus tareas diarias, ya que cada una de las actividades que realizan deben apoyar esta misión. Un misión clara y directa inspira y dirige, además de ser una condición necesaria para el éxito organizacional. Ahora que Google forma parte del conglomerado Alphabet, su misión sigue estando enfocada.

www.exxon.com
www.dupont.com
www.kimberly-clark.com
www.nasa.gov

Aun cuando aquí no se hace, algunos autores distinguen entre misión y propósito; por ejemplo, una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y es posible que lo logre al cumplir la misión de fabricar ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera —Exxon, por ejemplo— es buscar petróleo y extraerlo, para luego refinarlo y comercializarlo en crudo o elaborar productos derivados, desde combustible y diésel hasta químicos, y comercializarlos. Du Pont ha expresado su misión como "hacer mejores cosas mediante la química" y la empresa Kimberly-Clark (conocida por su marca registrada Kleenex) tiene la misión de producir y vender papel y sus derivados. En el decenio de 1960, la misión de la *National Aeronautics Space Administration* (NASA) fue llevar a una persona a la Luna antes que la *Agencia Espacial Federal Rusa* (AEFR). Es cierto que a menudo en algunos negocios y empresas el propósito o misión se confunde; por ejemplo, muchos conglomerados establecen como su misión la **sinergia**,[4] la cual se logra mediante la combinación de varias compañías.

Sinergia El efecto del todo es superior al de sus partes.

[1] A menudo el término se relaciona con el tema de la misión de una empresa. En relación con el análisis de la visión, las obras sobre administración más conocidas analizan conceptos como *establecimiento de metas, administración de equipos* y *administración enfocada al futuro.*

[2] Un estudio reciente encontró que no existe acuerdo entre los ejecutivos sobre el significado de *visión*; sin embargo, identificó siete factores en la estructura y el contenido de sus declaraciones sobre la visión: formulación, instrumentación, realismo innovador, generalidad, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las ganancias.

[3] Google, "Ten things we know to be sure", en https://www.google.com/intl/en/about/. Recuperado el 12 de septiembre de 2012.

[4] El concepto de sinergia puede expresarse simplemente como una situación en la que un grupo de personas sobrepasa el desempeño de la suma de los desempeños de sus integrantes por separado; así, el efecto del todo es superior al de sus partes.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Desarrollo de las declaraciones de misión

La filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales.
- Ámbito geográfico.
- Dirección.
- Relaciones con quienes participan en ella.
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica).

Aunque pueden variar, los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Contribución de los participantes en la empresa a la dirección futura.
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (p. ej., accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, ámbito geográfico y contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que requieran conocerla y exposición tanto de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización como de sus objetivos organizacionales específicos, e incluso, de las metas y los objetivos concretos de cada unidad organizacional.

Objetivos o metas

Los **objetivos** o **metas** (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración, la dirección y el control. Más adelante, en este mismo capítulo, se analizarán con mayor detalle tanto la naturaleza de los objetivos como la administración por objetivos (APO).

Objetivos o **metas** Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra *estrategias* para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. En este libro, **estrategia** se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Estrategia Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Políticas

Las **políticas** también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son *declaraciones*: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Los diez puntos de Google

Google sigue explicando su misión central con "Diez verdades de las que estamos seguros".[5] Estas declaraciones de verdad ayudan a guiar acciones específicas y, por consiguiente, sirven como amplias políticas que ayudan a orientar las decisiones y el comportamiento en la empresa. Su primera declaración es: "Céntrate en el usuario y lo demás vendrá solo". Este enunciado directo y simple dirige los esfuerzos a, primero, mejorar la experiencia de los usuarios y, después, a que el éxito en ese objetivo impulse las ventas y las ganancias en su negocio. Su segunda declaración reza: "Lo mejor es hacer una cosa muy, muy bien". Una vez más la filosofía de la empresa también se traduce a las otras áreas de su administración, desde el desarrollo de los empleados hasta el nicho de mercado. Las declaraciones enfocadas de políticas o administración que ayudan a guiar las acciones de los empleados se traducen en el desempeño organizacional y sus ganancias.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

PERSPECTIVA GLOBAL

La decisión de política global de Bill Ford



El modelo de autos más conocido de Ford es la *pickup* F-150.

Ford Motor Company tiene la larga tradición (que se remonta al modelo T) de orientarse mediante la política de fabricar automóviles sencillos y asequibles por su bajo costo. Hasta el periodo 2007-2008, la compañía era conocida por su camioneta *pickup* F-150, que tuvo mucho éxito; entonces llegó la crisis del petróleo que elevó los precios de la gasolina a un nivel nunca visto en Estados Unidos, así que Bill Ford tuvo que tomar una decisión importante de política: pensó en pequeño, pensó en consumo eficiente, pensó globalmente.

Ford tuvo suerte: la compañía contaba con modelos europeos exitosos de consumo eficiente que se convirtieron en la base de su nueva política de reducción del tamaño de los vehículos. También tuvo éxito en Sudamérica, y considera que hay oportunidades de crecimiento en Asia, por ejemplo en la India y China, aunque para esta marca no dejan de ser preocupantes el automóvil indio de 2 500 dólares y las intenciones de otros competidores de fabricar autos de bajo costo. Cambiar desde una política de fabricación de camionetas muy rentables hacia otra con unidades más pequeñas es un paso muy arriesgado, pero con las expectativas de los elevados precios de petróleo y gasolina, aplicar una estrategia de no hacer nada sería aún más arriesgado.

[5] Google, "Ten things we know to be sure", en https://www.google.com/intl/en/about/company/philosophy/, recuperado el 12 de septiembre de 2012.

Procedimientos

Los **procedimientos** son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

Procedimientos Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.[6]

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque).[7]

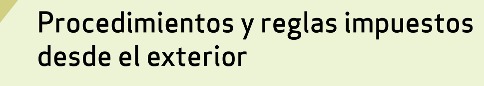
Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establece que pueden otorgarse vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para instrumentar esta política proporcionarán el programa de vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos; deberán también hacerse los procesos contables correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado como establecerse los medios para solicitar los permisos.

Reglas

Las **reglas** establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

Reglas Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

PERSPECTIVA GLOBAL



Procedimientos y reglas impuestos desde el exterior



En ocasiones las reglas y los procedimientos los establece una publicidad negativa. General Dynamics, uno de los mayores contratistas del Departamento de Defensa de Estados Unidos, fue acusado por procedimientos indebidos,[8] y para no ser suspendido de la participación en licitaciones públicas tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por la institución gubernamental.

Estos nuevos requisitos se diseñaron para impedir el cambio de costos de un contrato a otro; por ejemplo, los trabajadores deben preparar y firmar sus propias tarjetas de asistencia, el supervisor

[6] Case Western University, en: www.cwru.edu/finadmin/humres/policies/III-2a.html, recuperado el 27 de julio de 2011.
[7] Michael Hammer y James Champy sugieren, sin embargo, que muchos de esos pasos pueden combinarse; véase su libro *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993.
[8] Worthy, Ford S., "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76; General Dynamics, en: www.gd.com, recuperado el 2 de enero de 2016.

debe revisar cada una y de no haber sido completada correctamente la remitirá al empleado para que la corrija y la firme tanto él como su jefe; además, el registro original no debe borrarse para posterior revisión. También se requirió que General Dynamics estableciera reglas estrictas para cargar gastos indirectos, así que no se permite que los empleados acepten regalos, ni siquiera un bolígrafo o un calendario.

De esta manera, un cliente importante puede imponer reglas y procedimientos que no sólo son ejemplos de planeación, sino de control, lo que muestra la estrecha relación entre las dos funciones.

Programas

Programas Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Los **programas** son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

Presupuesto

Presupuesto Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Un **presupuesto** es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse *plan cuantificado*—; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un *plan de utilidades* que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. Uno de los presupuestos más amplios es el que prepara la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca,[9] que después presenta al Congreso el presidente de Estados Unidos.

Como los presupuestos también son dispositivos de control, se reserva su análisis principal para el capítulo 19, "Técnicas de control y tecnologías de la información"; sin embargo, y dado que hacer un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquina esperados. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes.

3 Pasos de la planeación

Los pasos prácticos que se listan a continuación y se representan en la figura 4.2 son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

---

[9] Office of Management and Budget at the White House, en: www.whitehouse.gov/omb, recuperado el 2 de enero de 2016.

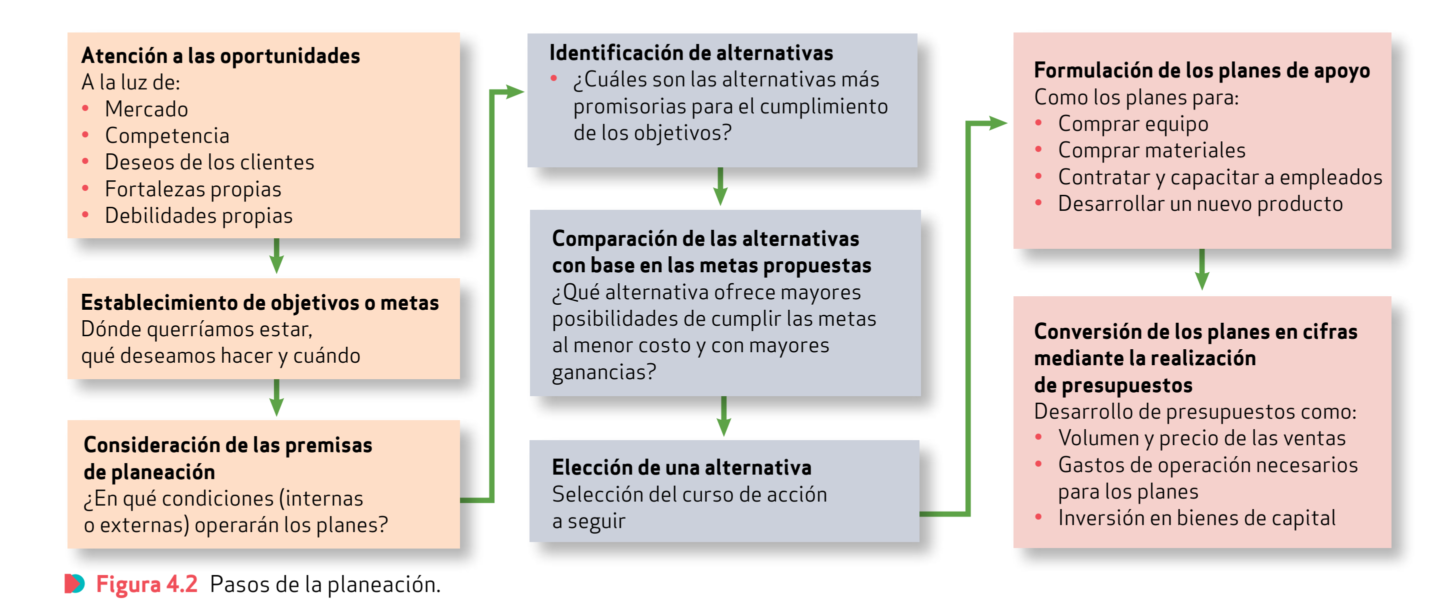


Figura 4.2 Pasos de la planeación.

1. Estar atentos a las oportunidades

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades[10] y amenazas del entorno externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazos. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las **premisas** son supuestos

Premisas Supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

[10] Podría utilizarse la palabra *problemas* en vez de *oportunidades*; sin embargo, un estado de desorden o confusión y la necesidad de una solución para lograr una meta dada puede considerarse más constructivamente como una oportunidad. De hecho, el presidente de una compañía muy exitosa y astuta no permite que sus colegas hablen de problemas: sólo deben hablar de oportunidades.

Principio de las premisas de planeación Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el **principio de las premisas de planeación** más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

El vehículo autónomo[11]

El éxito del automóvil, algunas veces llamado la máquina de la libertad, ha cambiado nuestra sociedad. No sólo ofreció una mayor libertad, sino que también trajo por consecuencia los problemas de hoy, tales como la contaminación del aire y los congestionamientos de tráfico, por mencionar sólo algunos.

Desde el accesible modelo T de Ford hasta los vehículos actuales sin conductor, el automóvil ha cambiado enormemente. En el pasado, el enfoque estaba en las mejoras y las innovaciones mecánicas, mientras que actualmente se centra en usar innovaciones digitales.[12] La tecnología digital abarca desde conectar un automóvil con otros hasta los denominados autónomos, algunas veces llamados vehículos sin conductor o autoconducidos.

Entre las ventajas del vehículo autónomo se pueden citar la reducción de accidentes ya que la mayoría son causados por errores humanos; además personas discapacitadas o con visión reducida, o ancianos que no pueden conducir podrán usar uno de estos vehículos simplemente con poner el destino en la computadora del auto y después disfrutar del viaje. Otra de las ventajas que se menciona con frecuencia es también una mejor prima de seguros debido a la disminución en las colisiones.

También hay desventajas potenciales y algunos otros asuntos problemáticos con el vehículo autoconducido; por ejemplo, es posible que las personas no quieran dejar el control a la computadora del auto y cuestionen la confiabilidad del *software*. También existe la cuestión de la responsabilidad en caso de accidente: ¿debe considerarse al fabricante del automóvil responsable de los percances? Ante esto se debe establecer un nuevo marco legal. Surgen también otros asuntos, como si el auto será capaz de ajustarse al mal clima o si podrán sus sensores interpretar las señales que un policía haga con la mano.

A pesar de las dificultades potenciales, prácticamente todos los fabricantes de automóviles están avanzando en la exploración de las posibles aplicaciones de las innovaciones digitales. Mercedes, por ejemplo, trabaja en un piloto para autopistas; Tesla Motors se ha animado a introducir un vehículo autoconducido para 2020. Asimismo, Volvo trabaja en otro libre de colisiones también para 2020, mientras Nissan explora la innovación de una vía de varios carriles. Prácticamente todos los fabricantes: Audi, GM, Google, Mercedes, Renault y Toyota, se han animado a desarrollar un vehículo parcial o totalmente autoconducido para el 2020.

Así que, ¿en qué punto se encuentra la vanguardia tecnológica? El auto sin conductor de Google se utiliza frecuentemente como el augurio del desarrollo, ya que la empresa ha hecho pruebas en carretera con Audi, Lexus y el híbrido Prius de Toyota, entre otros. Su vehículo usa el sistema Lidar, que se coloca

---

11 Daniel Göhring, David Latotzky, Miao Wang, Raúl Rojas , Semi-Autonomous Car Control Using Brain Computer, Interfaces, en Artificial Intelligence Group, Institut für Informatik Freie Universität Berlin, Alemania, recuperado el 18 de noviembre 2015; Bertoncello, Michele y Dominik Wee, "Ten Ways Autonomous Driving Could Redefine the Automotive World", McKinsey, junio de 2015, en: http://www.mckinsey.com/insights/automotive_and_assembly/ten_ways_autonomous_driving_could_redefine_the_automotive_world, recuperado el 11 de noviembre de 2015; Davies, Alex, "Self-Driving Cars Really Will Revolutionize the Economy. Here's How" en: http://www.slate.com/blogs/future_tense/2015/03/09/self_driving_cars_will_revolutionize_economy_mckinsey_company_report_shows.html; Anderson, James M., Nidhi Kalra, Karlyn D. Stanley, Paul Sorensen, Constantine Samaras y Oluwatobi A. Oluwatola, "Autonomous Vehicle Technology, A Guide for Policymakers", recuperado el 18 de noviembre de 2015; "Google Self-Driving Car Project", video, en: https://www.google.com/selfdrivingcar/, recuperado el 19 de noviembre de 2015.

12 El primer vehículo a motor lo desarrolló Daimler Company entre los años 1885 y 1886.

en la parte superior del auto y emplea el buscador de rango y mapas ambientales tridimensionales. Ha sido ampliamente probado en carretera circulando alrededor del lago Tahoe en California e incluso en la calle Lombard de San Francisco, que a menudo se le conoce como la calle más tortuosa del mundo. La entrada de Google en el negocio de los automóviles muestra que, con frecuencia, las innovaciones llegan de fuera de la industria, como lo ilustra el automóvil eléctrico de Tesla.

El vehículo autónomo tiene muchas consecuencias diferentes para la sociedad; por ejemplo, las grandes ciudades de China, como Beijing y Shanghái, ya sufren de grandes congestionamientos que empeorarán por la mayor afluencia de vehículos. Hay fuertes dudas de si este tipo de vehículos podrá navegar en este tipo de tráfico. La propiedad del automóvil también se verá afectada, especialmente en ciudades en donde uno pondría en duda si la propiedad es necesaria o debe ser reemplazada por el servicio de autos compartidos. Reservar un auto por teléfono celular se ha vuelto popular, especialmente entre la generación Y, es decir, las personas entre 18 y 34 años de edad.

El automóvil ha cambiado enormemente al pasar del enfoque de las innovaciones mecánicas a las innovaciones digitales. En cierta forma, el futuro del automóvil ya está aquí.



Pantalla del piloto semiautomático del Modelo S de Tesla Motors.

4. Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

5. Evaluar cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

PERSPECTIVA GLOBAL

Evaluación de los cursos alternativos de los fabricantes de automóviles en India con la intención de mitigar el impacto medioambiental[13]

La India es muy conocida por sus motocicletas; Hindustan Motors lo es por su tradicional Ambassador. Pero cuando Tata Motors introdujo el Nano a un precio de 2 500 dólares, su industria automotriz salió a la luz pública en todo el mundo, y muchas compañías automotrices entraron a ese país; por

[13] "Second Car Plant from General Motors", en: http://www.cartradeindia.com/news/second-car-plant-from-general-motors-in-india-110332.html, recuperado el 16 de noviembre de 2011; "Volkswagen to Enter Pre-Owned Car Business in India", en: http://economictimes.indiatimes.com/Volkswagen_to_enter_pre-owned_car_business_in_India/articleshow/3282378.cms, recuperado el 16 de noviembre de 2011; "Indian Automobile Industry Gears Up for Ecofriendly vehicles; Hybrid, Electric Cars Attract Attention", en: http://www.tradingmarkets.com/.site/news/Stock%20News/1806966, recuperado el 6 de agosto de 2008.

ejemplo, General Motors construyó allí su segunda planta en 2008 y competirá con Maruti y Nano, entre otros, aunque se espera que su automóvil sea más caro que el Nano de Tata Motors. Volkswagen, la mayor compañía de automóviles de Europa, también entró en el mercado indio de coches usados. Con los altos precios de la gasolina, las compañías se concentran en el bajo consumo y, al mismo tiempo, en desarrollar motores ecológicos; en este sentido, Toyota ha tenido mucho éxito con su auto híbrido Prius. Honda se mueve en la misma dirección e incluso el fabricante de autos de lujo BMW planea introducir más adelante un vehículo híbrido; mientras que Tata Motors trabaja en un auto eléctrico y experimenta con baterías de ion litio.

Pero la meta de largo plazo en la India es desarrollar automóviles impulsados por hidrógeno, aunque al principio éstos tendrían que importarse, lo que supone varios obstáculos. Aun así, Honda Siel Cars India ha introducido su popular modelo Civic, pero ahora con propulsión híbrida. Los legisladores se preguntan qué cursos alternos podrían seguirse para minimizar el impacto medioambiental que supone contar con cada vez más autos.

6. Seleccionar un curso

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

7. Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

8. Cuantificar los planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado —como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos —casi siempre gastos genéricos y de capital— que se relacionan con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Preparar un plan de negocios de un nuevo proyecto

Casi siempre los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para su nuevo proyecto, en él intentan describir con claridad el propósito de su negocio (lo que la empresa en realidad hace), posteriormente identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver, luego describen cómo se relaciona su producto con la oportunidad de mercado y de qué manera se proponen vender su producto y financiar la operación de su nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del empresario. El plan de negocios también es fundamental para presentar la nueva empresa a los inversionistas potenciales y ganarse su confianza y respaldo. En las conclusiones de la segunda parte de este libro se presenta una estructura completa de plan de negocios que los gerentes de empresas y estudiantes empresariales pueden utilizar como referencia.

Coordinación de planes a corto y largo plazos

A menudo se hacen planes de corto plazo sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo. Se pierde mucho tiempo al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más lejanos.

Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN **Sistemas de planificación de recursos empresariales**

Con el auge de las aplicaciones de software empresarial, se pueden automatizar muchos aspectos de la planeación organizacional para así lograr una mejor integración entre la planeación de diversos departamentos de una empresa; por ejemplo, el sistema de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning*, ERP) es una categoría de aplicaciones de software que vincula flujos de información entre diferentes funciones empresariales (por ejemplo, adquisiciones, producción, ventas, etc.). Los estudiantes de administración deben conocer los sistemas ERP que utilizan las compañías en las que aspiran trabajar para que puedan manejarlos bien cuando soliciten un puesto en ellas.

Objetivos



Ya se definieron los objetivos como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Dado que los autores y los encargados de practicar la administración no distinguen entre los términos metas y objetivos, en esta obra se utilizan de manera indistinta. En el contexto de la discusión quedará claro si los objetivos son, por un lado, a corto o largo plazo y, por otro, si son amplios o específicos. El principal interés está en los **objetivos verificables**, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron. La meta de cada gerente es crear un valor agregado —que en las organizaciones lucrativas significa utilidades—. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales.

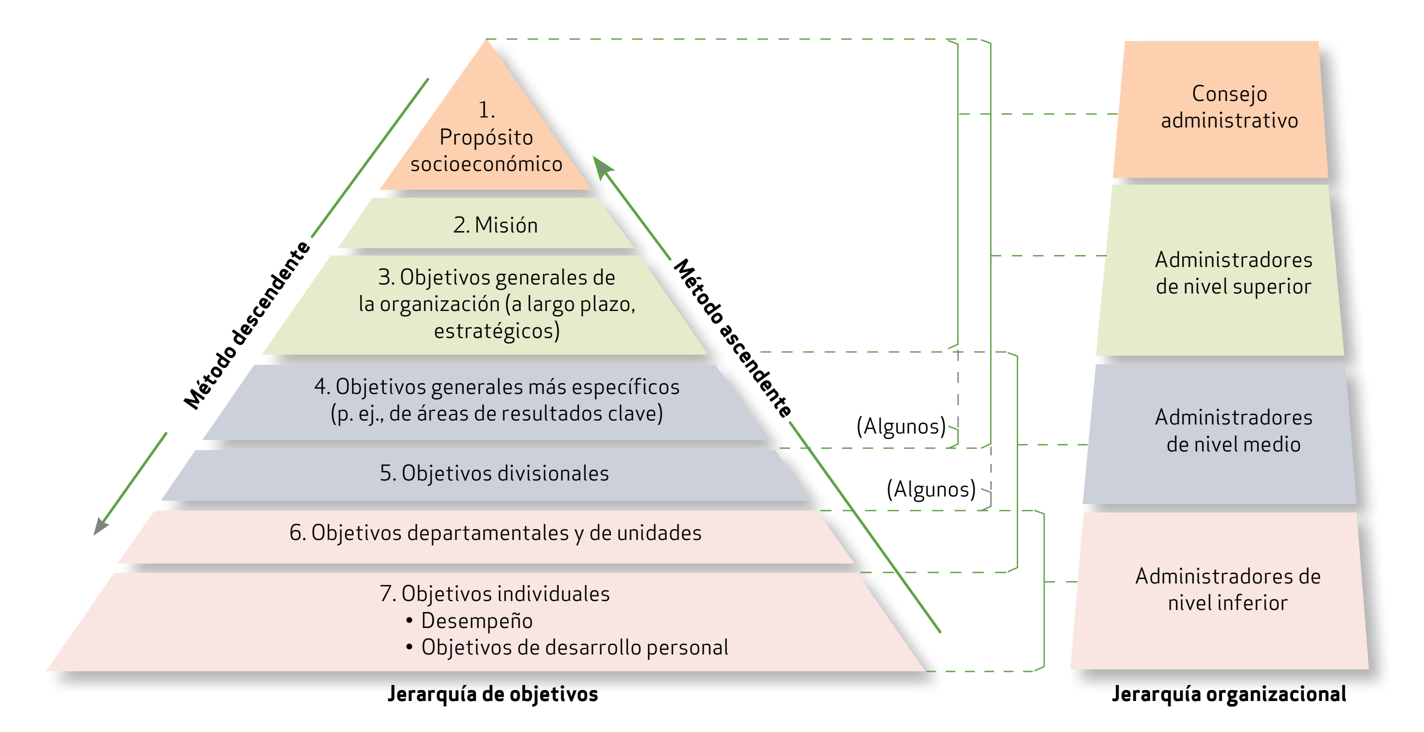
Objetivo verificable Es cuando al final del periodo puede determinarse si se ha logrado.

Naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, éstos forman una jerarquía, es decir, una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazo, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.

Jerarquía de los objetivos

Como lo muestra la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión, que tiene dos dimensiones:



Adaptado de: Weihrich, H. y Mendelson, J., *Management: An MBO Approach*, Dubuque, Iowa, Wm, C. Brown Co., 1978, p. xi. Reproducido con autorización.

Figura 4.3 Relación entre objetivos y jerarquía organizacional.

1. El propósito social, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable.
2. La misión o propósito de la empresa, que podría ser proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio.

La misión indicada podría ser la de producir automóviles, comercializarlos y darles servicio. Según puede observarse, la distinción entre propósito y misión es muy delgada y, por tanto, muchos autores y practicantes de la administración no distinguen entre los dos términos. De cualquier manera, estas metas se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y eficientes en el consumo de combustible.

Área de resultados clave En ésta el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

El siguiente nivel en la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las **áreas de resultados clave**, donde el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Aunque no hay total acuerdo sobre cuáles deberían ser las áreas de resultados clave en una empresa —y pueden ser muy diferentes para cada una—, Peter F. Drucker sugiere las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, y responsabilidad pública;[14] sin embargo, recientemente dos áreas de resultados clave han tomado importancia estratégica: servicio y calidad.

[14] Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Nueva York: Harper & Brothers, 1954, p. 63. Para conocer sobre las contribuciones de Drucker a la administración véase: http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm y http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm, sitios de internet a cargo de The Peter F. Drucker Graduate School of Management, recuperados el 30 de marzo de 2002; Drucker, Peter F., *Management* (*Revised Edition*), Nueva York: HarperCollins Publishers, 2008.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos para las áreas de resultados: lograr un rendimiento de 10% sobre la inversión para finales del año calendario de 2016 (rentabilidad); aumentar 7% el número de unidades del producto X fabricadas para el 30 de junio de 2016 sin elevar los costos o reducir el nivel de calidad actual (productividad).

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en los de divisiones, departamentos y unidades hasta el nivel más bajo de la organización.

Establecimiento de objetivos y jerarquía organizacional[15]

Como se ilustra en la figura 4.3, los gerentes de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por distintos tipos de objetivos. El consejo directivo y los gerentes de más alto nivel están muy involucrados en la determinación del propósito, el proyecto y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente, gerente de marketing o de producción, están involucrados en el establecimiento de los objetivos de las áreas de resultados clave, divisionales y departamentales. La principal preocupación de los gerentes de nivel inferior radica en establecer los objetivos de los departamentos, las unidades y sus subordinados. Aun cuando los objetivos individuales, que consisten en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, los gerentes de los niveles superiores también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Google apalanca su crecimiento con Aphabet

Google es famosa por comenzar nuevos negocios en áreas de crecimiento futuro (por ejemplo, vehículos autónomos, sistemas móviles de operación, etc.). En 2015, Google formó Alphabet, un conglomerado (*holding*), en el cual todos los negocios actuales y futuros que emanen de esta organización puedan disfrutar de un claro liderazgo y operarse de forma independiente bajo la supervisión y la asistencia de su director ejecutivo, Larry Page, y de su presidente, Sergey Brin. Esta forma de organización permite a mayor escala que Aphabet busque nuevas oportunidades, mientras sigue tratando de encontrar sinergias entre sus subsidiarias.

Existen diferentes puntos de vista sobre si una organización debería usar el enfoque descendente o ascendente para establecer objetivos, como lo indican las flechas de la figura 4.3; en el primer enfoque los gerentes de alto nivel determinan los objetivos de sus subordinados, en tanto que en el segundo los subordinados inician el establecimiento de objetivos de sus puestos y los presentan a su superior.

Quienes defienden el enfoque descendente sugieren que toda la organización necesita una dirección mediante objetivos corporativos proporcionados por el director ejecutivo (en conjunto con el consejo directivo). Por su parte, los defensores del enfoque ascendente sostienen que la alta gerencia requiere información de los niveles inferiores en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se sientan motivados por las metas que inician y, en consecuencia, se comprometan con éstas. La experiencia personal demuestra que el enfoque ascendente ha sido subutilizado, pero que cualquiera de los dos por sí solo es insuficiente.

[15] Partes de esta discusión se basan en Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 4.

Multiplicidad de objetivos

Por lo general hay múltiples objetivos dado que las realidades de las organizaciones así lo demandan, por ejemplo, no sería suficiente establecer que el proyecto de una universidad es la educación y la investigación; sería más preciso —aunque no verificable— listar los objetivos generales, que podrían ser los siguientes:

- Atraer estudiantes de alta calidad.
- Ofrecer capacitación básica en artes y ciencias, así como en ciertos campos profesionales.
- Otorgar títulos de posgrado a candidatos calificados.
- Atraer profesores de gran reconocimiento.
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos mediante la investigación.
- Operar como escuela privada que se apoye, sobre todo, en colegiaturas y donativos de ex alumnos y amigos.

De igual forma, para cada nivel en la jerarquía de objetivos es probable que haya múltiples metas. Algunas personas consideran que un gerente no puede buscar más de dos a cinco objetivos con efectividad, el argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso para su cumplimiento. No obstante, el límite de dos a cinco parece demasiado arbitrario: los gerentes podrían buscar objetivos más significativos. Por tanto, sería prudente establecer la importancia relativa de cada objetivo para que las principales metas reciban más atención que las menores. De cualquier modo, la cantidad de objetivos que los gerentes deben establecer para sí mismos de manera realista depende de cuánto harán ellos y cuánto pueden asignar a sus subordinados, limitando con ello su función a la de asignar, supervisar y controlar.

Cómo establecer objetivos[16]

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta clara. La tabla 4.1 ilustra algunos objetivos y la manera como pueden establecerse a modo de que permitan su medición.

Tabla 4.1 Ejemplos de objetivos no verificables y verificables

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades.	**1.** Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso.
2. Mejorar las comunicaciones.	**2.** Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2017, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición).
3. Mejorar la productividad del departamento de producción.	**3.** Aumentar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2017, sin costos adicionales y con el nivel de calidad actual.
4. Desarrollar mejores gerentes.	**4.** Diseñar y realizar un programa interno de 40 horas sobre *los fundamentos de la administración*, a completarse para el 1 de octubre de 2017 y que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que aprueben el examen (especificado).
5. Instalar un sistema de cómputo.	**5.** Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2017, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación, con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o bien 2% más adelante.

[16] "Planning and Goal Setting for Small Business", U.S. Small Business Administration MP-6, www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc , recuperado el 27 de julio de 2011; Weihrich, Heinz, "How to Set Goals that Work for Your Company—and Improve the Bottom Line", en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/goals.pdf, recuperado el 27 de julio de 2011.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables, lo que significa que puede contestarse esta pregunta: ¿cómo sé si al final del periodo se alcanzó el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable (tabla 4.1) no establece cuál debe obtenerse y qué es razonable para el subordinado, lo que puede no ser del todo aceptable para el superior. En caso de tal desacuerdo, por supuesto que el subordinado es quien pierde la discusión. En contraste, un rendimiento sobre la inversión de 12% al finalizar el año fiscal en curso es algo que puede medirse, y deben contestarse estas preguntas: ¿cuánto o qué? y ¿cuándo?

En ocasiones, establecer resultados en términos verificables es más difícil, sobre todo cuando se trata de los objetivos del personal administrativo y de gobierno. Por ejemplo, instalar un sistema de cómputo es una tarea importante, pero no es una meta verificable; sin embargo, lo es si el objetivo es:

> Instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2011, con un gasto de no más de 500 horas laborables. Así, es posible medir el cumplimiento de la meta; más aún, puede especificarse también la calidad en términos de tiempos inactivos de la computadora, en el ejemplo, el sistema deberá operar 90% del tiempo durante los primeros dos meses de operación.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Establecer metas públicas puede ser arriesgado, pero funcionó para Nissan[17]



Carlos Ghosn, quien le dio un giro a Nissan, estableció la muy ambiciosa meta de vender 3.6 millones de autos en 2005; esta meta verificable recibió mucha publicidad, lo que significó un alto riesgo para Ghosn porque medirla y no alcanzarla hubiera significado una pérdida de sus aptitudes de liderazgo. Por otra parte, los empleados se identificaron con esta meta clara y estaban motivados para su logro; de hecho alcanzaron la meta, en parte, con la introducción de nuevos modelos, el Murano y el Fuga. Por este liderazgo, en Nissan se ha considerado a Ghosn la cabeza de una alianza entre la japonesa Nissan, la francesa Renault y la estadounidense General Motors.

Pautas para establecer objetivos



Establecer objetivos es en verdad una tarea difícil: requiere asesoramiento inteligente del superior y práctica exhaustiva del subordinado. Las pautas que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los gerentes a establecer sus objetivos.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero debe cubrir las principales características del puesto. Como se destacó en este capítulo, los objetivos deben poder verificarse y en ellos debe establecerse qué debe lograrse y cuándo; de ser posible, debe indicarse tanto la calidad deseada como el costo proyectado para alcanzar los objetivos; además, los objetivos deben plantear un reto, establecer prioridades y promover el crecimiento profesional y el desarrollo personal. Éstos y otros criterios se resumen en la tabla 4.2. De lo anterior se desprende que evaluar los objetivos respecto de los criterios mostrados en la lista de verificación sea un buen ejercicio para gerentes y aspirantes a gerentes.

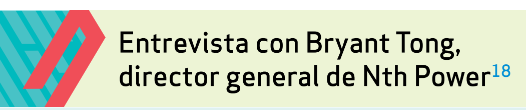
[17] Andrew Morse, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2006.

Tabla 4.2 Lista de verificación de objetivos gerenciales

Si los objetivos cumplen el criterio, anote “+” en el recuadro a la derecha de la declaración. Si no es así, marque “–” en el recuadro.

1. ¿Cubren los objetivos las principales características de mi puesto?
2. ¿Es demasiado larga la lista de objetivos?, de ser así, ¿puedo combinar algunos?
3. ¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del periodo si se han alcanzado?
4. Los objetivos indican:
   a) ¿Cantidad (cuánto)?
   b) ¿Calidad (qué tan bien, o características específicas)?
   c) ¿Tiempo (cuándo)?
   d) ¿Costo (a qué costo)?
5. ¿Los objetivos son desafiantes, pero razonables?
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etcétera)?
7. La serie de objetivos incluye también:
   a) ¿Objetivos de mejoría?
   b) ¿Objetivos de desarrollo personal?
8. ¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales?, ¿son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía?
9. ¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?
10. ¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas de largo plazo?
11. ¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?
12. ¿Están los objetivos expresados con claridad y de manera escrita?
13. ¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias?
14. ¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?
15. ¿He dado a los individuos que deben lograr los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?
16. ¿Tienen mis subordinados control sobre los aspectos en que se les ha asignado responsabilidad?

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Bryant Tong, director general de Nth Power[18]

www.nthpower.com



Como capitalista de riesgo de una destacada empresa de inversión en Silicon Valley, Bryant Tong aconseja a los empresarios de las compañías que su empresa financia establecer objetivos audaces pero alcanzables o por etapas. Estas etapas no siempre se relacionan con metas financieras,

[18] Entrevista realizada por Mark Cannice a Bryant Tong, de Nth Power, el 9 de enero de 2007.

ya que las empresas pueden tardar varios meses en desarrollar productos que se vendan; sin embargo, las etapas son clave por un lado y, por otro, verificables, tal es el caso de desarrollar productos prototipo, asegurar la protección de la propiedad intelectual para productos clave, formar un equipo administrativo con las mejores personas y empezar un ciclo de ventas con clientes potenciales. Estos objetivos o etapas están a menudo ligados a series adicionales de financiamiento y, por tanto, el éxito de la empresa se basa en el cumplimiento de dichos objetivos.

Conceptos en evolución de la administración por objetivos[19]



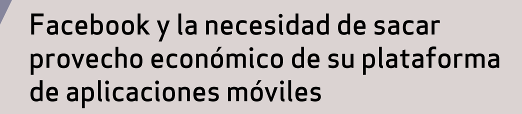
La APO se practica en todo el mundo, y a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro qué es. Algunos estiman que es una herramienta aún en evaluación, otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, sus definiciones y aplicaciones difieren mucho.

Administración por objetivos (APO) Amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, por tanto, eficaz, de objetivos organizacionales e individuales.

Aquí entendemos la **administración por objetivos (APO)** como un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales. No todos comparten esta concepción, y aunque algunos aún la definen de manera muy estrecha y limitada, se ha de considerar como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito, según se ilustra en la figura 4.4. Además de utilizarse en la evaluación del desempeño como instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden integrarse a este proceso, entre ellos la planeación y el desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la compañía), la planeación del desarrollo profesional (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), el presupuesto (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; actividades gerenciales diversas que requieren estar integradas en un sistema. En suma, para que la APO sea efectiva debe considerarse una forma de dirigir (como se ilustra en la figura 4.4) y no una adenda al puesto gerencial.[20]



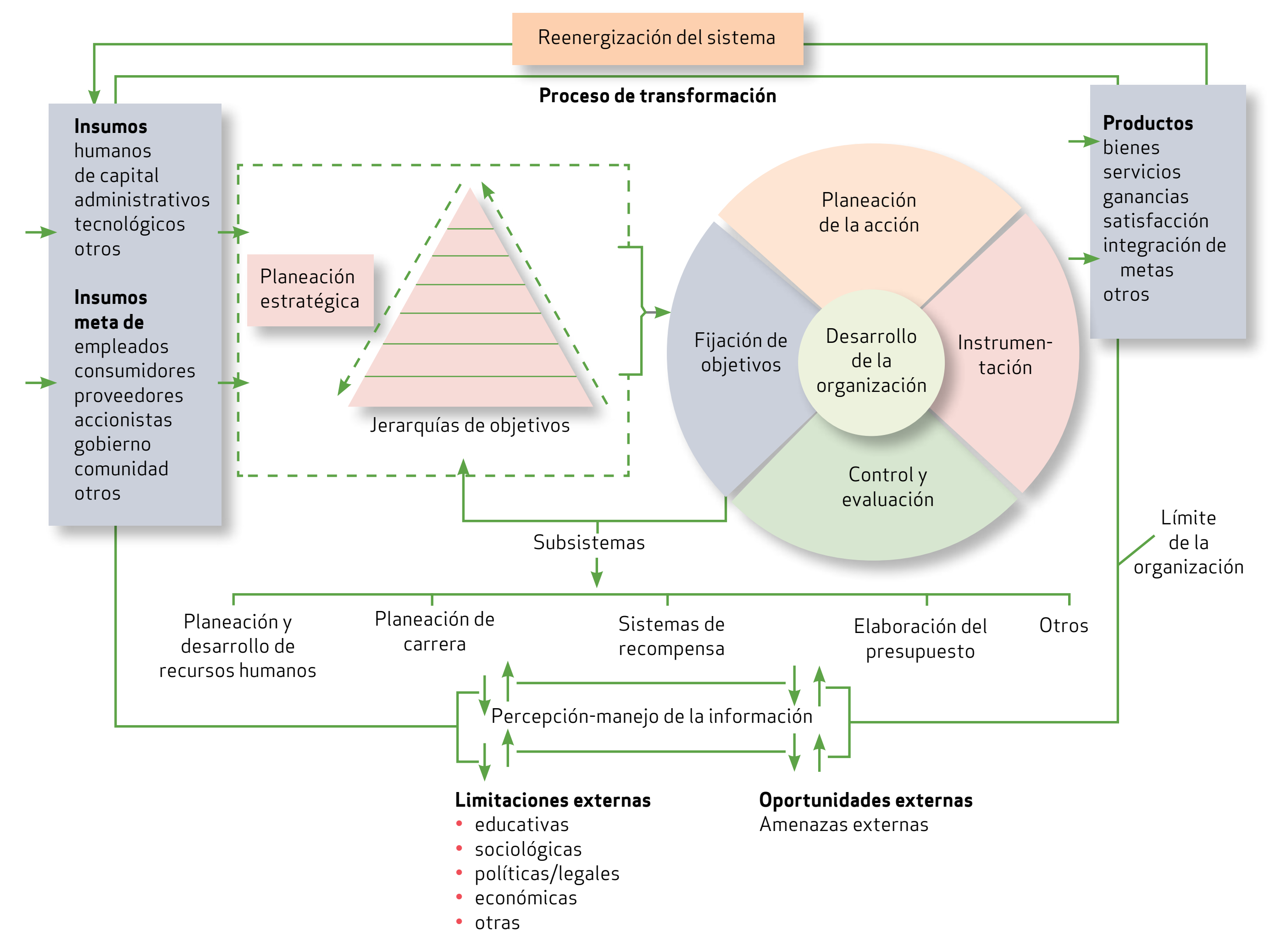
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Facebook, la red social líder en el mundo, con gran ostentación se cotizó en bolsa por primera vez en mayo de 2012. Sin embargo, después de meses y años de expectación, el proceso y desempeño de su oferta pública de acciones no lograron cumplir con las expectativas. Muy criticada por un precio inflado y una excesiva emisión de acciones, Facebook perdió casi la mitad de su valor de mercado en los meses siguientes, debido a las preocupaciones por su capacidad de administrar e innovar su plataforma de aplicaciones móviles. Zuckerberg, fundador y director ejecutivo de Facebook, también fue criticado por su estilo informal y limitada comunicación con los mercados financieros y los medios de comunicación. Finalmente, el 11 de septiembre de 2012, Zuckerberg habló con los medios y,

[19] Véase también Heinz Weihrich, "A New Approach to MBO: Updating a Time-honored Technique", en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf, recuperado el 2 de enero de 2016.

[20] Weihrich, Heinz, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, University of California, Los Angeles, 1973; Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO;* Vogl, A.J., "Drucker, of Course", Across the Board, noviembre/diciembre de 2000.



Adaptado de: Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO,* Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 18

Figura 4.4 Enfoque sistémico de la APO.

después de admitir algunos tropiezos en su estrategia de aplicaciones móviles, dio una explicación convincente del plan de Facebook sobre la innovación y de cómo sacar provecho económico (esto es, lograr importantes ingresos) de su plataforma de aplicaciones móviles.[21] Con muchos inversionistas convencidos e incluso impresionados, las acciones de Facebook tuvieron cierta recuperación al día siguiente. La comunicación clara de un plan viable y de sus objetivos crea valor ya que reduce la incertidumbre y mejora la confianza dentro y fuera de la organización.

Ventajas y debilidades de la administración por objetivos

Aun cuando la administración orientada a objetivos es uno de los enfoques gerenciales más ampliamente practicados, en ocasiones se cuestiona su efectividad, lo que casi siempre se atribuye a una instrumentación defectuosa, pero también a que puede aplicarse como una técnica mecánica que se enfoca en determinados aspectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.

[21] http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/z/mark_e_zuckerberg/index.html, recuperado el 12 de septiembre de 2012.

Ventajas de la administración por objetivos



Hay bastantes pruebas de las ventajas de la APO —casi todas en estudios de laboratorio— que muestran el aspecto motivacional de las metas claras; así, las siguientes son también ventajas:

- Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados.
- Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
- Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas.

Debilidades de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

A pesar de todas sus ventajas, un sistema de la APO tiene debilidades —la mayoría se deriva de errores de aplicación—. El fracaso en la enseñanza de la filosofía de la APO es una de las debilidades de ciertos programas: los gerentes deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué función tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía se funda en los conceptos de autocontrol y autodirección.

A menudo otro de los problemas es no orientar a quienes establecen las metas: los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y de qué manera sus propias actividades se ajustan a ellas; también necesitan premisas de planeación y el conocimiento de las principales políticas de la compañía.

Otro problema es la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. En ocasiones, los participantes en programas de la APO reportan que la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona a los individuos, lo que puede alentar un comportamiento dudoso. Para reducir la probabilidad de utilizar medios no éticos en el logro de los resultados, la alta gerencia debe aceptar objetivos razonables, establecer expectativas claras de comportamiento y dar alta prioridad al comportamiento ético, sancionando las actividades no éticas.

Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo en detrimento de la salud a largo plazo de la organización. Más aún, los problemas de falta de flexibilidad pueden hacer dudar a los gerentes respecto a si deben cambiar de objetivos, incluso cuando un ambiente diferente exigiera tales ajustes.

Otros riesgos importantes incluyen el uso excesivo de metas cuantitativas y la tentativa de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o bien pueden menospreciarse metas importantes que son difíciles de establecer en términos de resultados finales; por ejemplo, una buena imagen puede ser la fortaleza clave de una empresa, pero es difícil establecerla en términos cuantitativos. También se corre el riesgo de olvidar que la administración es algo más que el establecimiento de metas.

Incluso con las dificultades y los riesgos que conlleva administrar por objetivos en ciertas situaciones, el sistema destaca en la práctica el establecimiento de metas, algo que desde hace tiempo se considera parte esencial de la planeación y la administración.

RESUMEN

La planeación supone la selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Requiere, además, tomar decisiones, lo que significa elegir un curso de acción a futuro de entre varias alternativas. Aunque en esta obra se analizan por separado la planeación y el control, están estrechamente relacionados. Existen muchos tipos de planes, como proyectos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que reconoce una oportunidad, el gerente planea con sensatez al establecer objetivos, presuponer (premisas) el ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y elegir un curso a seguir. Luego, el gerente debe hacer planes de soporte y elaborar un presupuesto, actividades que ha de realizar sin perder de vista el ambiente total, por supuesto, los planes a corto plazo deberán coordinarse con los de largo plazo.

Los objetivos son el punto final hacia el que se dirigen las actividades, y para determinar si se han logrado deben poder verificarse, si es posible, al final del periodo. Los objetivos tienen un arreglo jerárquico que parte de las misiones o propósitos corporativos y va hasta las metas individuales. La mejor forma en que los gerentes pueden determinar la cantidad de objetivos a establecer para sí en términos realistas es mediante el análisis de la naturaleza de su puesto, y de cuánto pueden hacer ellos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, los gerentes deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La APO se ha utilizado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus ventajas está la de mejorar la administración; asimismo, logra a menudo que los gerentes simplifiquen la estructura de sus organizaciones, alienta a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

Entre sus debilidades está que en ocasiones los gerentes no explican la filosofía de la APO (que destaca el autocontrol y la autodirección) a sus subordinados, o bien no les dan pautas para establecer sus metas. Además, las propias metas son difíciles de establecer, tienden a proyectarse a corto plazo y pueden volverse inflexibles a pesar de los cambios en el ambiente, además de que por buscar su verificación las personas pueden exagerar las metas cuantificables.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Áreas de resultados clave
Capacidad de verificación
Conceptos en evolución de la APO
Debilidades de la APO
Enfoque sistémico de la APO
Estrategia
Etapas de la planeación
Jerarquía de los objetivos
Misión o propósito
Objetivo o meta
Objetivos cuantitativos y cualitativos
Planeación
Política
Presupuesto
Procedimiento
Programa
Recomendaciones para mejorar la APO
Regla
Ventajas de la APO

PARA ANALIZAR

1. "Planear es mirar hacia adelante y controlar es mirar hacia atrás". Haga sus observaciones.
2. Prepare una declaración de política y elabore un procedimiento breve que pudiera ser útil para instrumentar, luego pregúntese: ¿mi política no es en verdad una regla?
3. Elija una organización que conozca e identifique su propósito o misión, aun cuando la empresa no la haya establecido formalmente.
4. ¿Hasta qué grado cree que los gerentes que ha conocido en empresas u otras partes tienen una comprensión clara de sus objetivos? Si cree que no es así, sugiera qué podrían hacer éstos para establecer sus objetivos.
5. Algunos evitan definir metas a largo plazo porque creen que es imposible saber lo que ocurrirá. ¿Cree que esto es asumir una postura inteligente?, ¿por qué?
6. ¿Cree que podría introducirse la APO en una agencia gubernamental, una universidad, una hermandad de alumnos universitarios?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes?; ¿son a corto o largo plazo?, ¿son verificables?
8. En su organización, ¿qué espera de usted su superior en términos de desempeño?, ¿está señalado por escrito? Si usted escribió su objetivo de trabajo y su jefe puso por escrito lo que espera de usted, ¿los dos documentos son consistentes?
9. ¿Cómo puede aplicarse la APO para un nuevo proyecto empresarial? Dé un ejemplo.
10. ¿Qué compañía hace un mejor trabajo en la administración por objetivos: Facebook o Google? Explique su punto de vista. ¿Cuál tendrá más éxito en los próximos cinco años? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. En este capítulo se identificaron los objetivos generales de una universidad, desarrolle los objetivos generales de su universidad, su escuela y los diversos departamentos de la misma escuela. Muestre de qué manera estos objetivos se interrelacionan para formar una red.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Utilice un motor de búsqueda para encontrar el término *administración por objetivos* e identifique cómo se utiliza: ¿como herramienta de planeación?, ¿para evaluación gerencial?, ¿para motivar a las personas?, ¿en conjunto con la planeación estratégica?, ¿para desarrollar a los gerentes?
2. Busque en internet el término *presupuesto* y analice sus conclusiones con la clase.

CASO GLOBAL 4.1

Desarrollo de metas verificables

Un gerente de división escuchó recientemente una conferencia sobre la APO; encendido en ese momento, su ánimo creció al pensar en el tema y finalmente decidió introducir el concepto y ver qué podía obtener en la siguiente reunión con su personal.

Hizo un recuento del desarrollo teórico de la técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y pidió a sus subordinados que pensaran si debían adoptarla.

No fue tan fácil como todos pensaron. En la siguiente reunión se plantearon varias preguntas:

—¿Tiene usted las metas de la división que le asignó el presidente para el año próximo? —quería saber el gerente de finanzas.

—No, no las tengo —respondió el gerente de división—. He estado esperando que la oficina del presidente me informe qué se espera, pero parece que no harán nada al respecto.

—¿Qué es lo que la división hará entonces? —preguntó el gerente de producción, con la esperanza de que no se indicara acción alguna.

—Me propongo listar mis expectativas de la división —dijo el gerente de división—. No son un gran misterio. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre las ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa en funcionamiento para el 30 de junio, con características específicas que mencionaré más adelante, para desarrollar a nuestros futuros gerentes; la terminación del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ para finales del año, y la estabilización de la rotación de personal en 5%.

Los asistentes se quedaron asombrados de que su superior hubiera pensado en estos objetivos verificables y los hubiera establecido con tanta claridad y seguridad. También les sorprendió la sinceridad de querer alcanzarlos.

—Durante el mes próximo quiero que cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus funciones. Naturalmente serán distintas para finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Comoquiera que las establezcan, espero que se sumen a la realización de las metas de la división.

Preguntas

1. ¿Puede un gerente de división desarrollar metas u objetivos verificables cuando el presidente no se las ha asignado?, de ser así, ¿de qué manera?, ¿qué tipo de información o ayuda cree usted es importante que reciba el gerente de división de las oficinas centrales?
2. ¿Estableció el gerente de división las metas de la mejor manera?, ¿qué habría hecho usted?



CAPÍTULO 5

Estrategias, políticas y premisas de la planeación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas.
2. Describir el proceso de la planeación estratégica.
3. Comprender las matrices FODA y de portafolios de empresas.
4. Describir algunos tipos de estrategias y políticas importantes, y la jerarquía de las estrategias.
5. Identificar las estrategias genéricas de Porter.
6. Analizar la naturaleza de las premisas y los pronósticos.

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistémico para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo aprenderá sobre la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica (que identifica los aspectos decisivos para formular una estrategia), la matriz FODA (una herramienta para integrar factores externos e internos), la matriz de portafolios de empresas (una herramienta para asignar recursos), algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de las estrategias y las estrategias genéricas. Dado que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también aprenderá cómo realizar premisas y pronósticos.



La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa *general*) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. Como se indicó en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las **políticas** son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Estrategia Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como *tácticas*, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras.

PERSPECTIVA GLOBAL

Impulsada por valor —y política— Samsung busca el reconocimiento global[1]



La visión de Samsung es "Inspirar al mundo, crear el futuro".

Samsung Group es un conglomerado coreano que se enfoca en los productos electrónicos, los servicios financieros, la maquinaria y las industrias pesada y química. En el pasado, muchas compañías coreanas encontraron dificultades cuando se diversificaron a campos no relacionados; con su nuevo enfoque administrativo, Samsung trató de evitar los errores de las otras compañías y, a principios de este siglo, inició una política diseñada para hacer de la compañía un líder en su campo, en el cual compite contra empresas como Sony, de Japón.

Los valores y la filosofía que la impulsan establecen: "Dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global".[2] Samsung reconoce la importancia de su gente y el uso de las tecnologías más recientes para alcanzar el éxito en el mercado; al mismo tiempo, es consciente de la responsabilidad de contribuir con la sociedad, no sólo en Corea, sino en todo el mundo.

Su anterior presidente, Lee Kun-Hee, estableció las bases de un nuevo enfoque administrativo que consideraba a los defectos delito. La calidad, los productos superiores y el excelente servicio al cliente se consideran factores clave del éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por empresas japonesas. Con su enfoque *administración digital*, Samsung intenta explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

La visión declarada por Samsung en 2009 es: "Inspirar al mundo, crear el futuro", mediante tres enfoques estratégicos: "creatividad, colaboración y talento", lo que les permitirá lograr ingresos por 400 000 millones de dólares y convertirse en una de las cinco principales marcas mundiales en 2020.

Los valores, las filosofías y las políticas de Samsung, así como su meta de convertirse en líder mundial de su campo, han atraído al joven talento universitario coreano, ¿ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?

Proceso de planeación estratégica

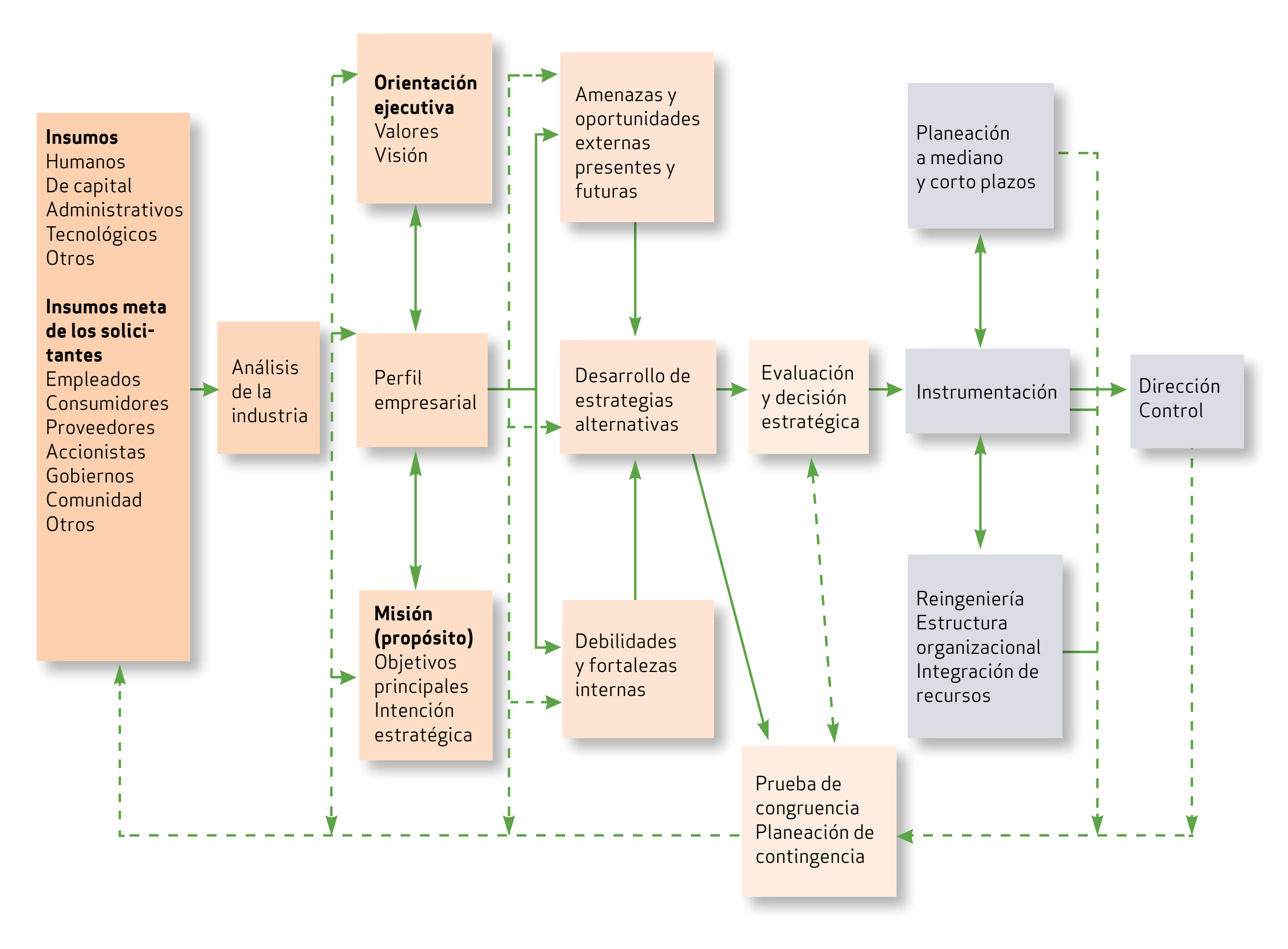


Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 5.1.

Insumos a la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los solicitantes, se analizaron en el capítulo 1 y no requieren mayor elaboración.

[1] Ihlwan, Moon y Gerry Khermouch, "Samsung: No Longer Unsung", *Business Week*, 6 de agosto de 2001. Véase también http://www.samsung.com, recuperado el 27 de julio de 2011.
[2] Con información de Samsung, www.samsung.com, recuperada el 27 de julio de 2011 y de www.samsung.com/mx, recuperado el 26 de agosto de 2011.



Adaptado y modificado de: Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

Figura 5.1 Modelo del proceso de planeación estratégica.

Análisis de la industria

Como se verá en este capítulo, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

Perfil de la empresa

Perfil de la empresa El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.

El **perfil de la empresa** es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

Orientación, valores y visión de los ejecutivos[3]

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su **orientación y valores** son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su **visión** al contestar la pregunta: "¿qué queremos llegar a ser?"[4] En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.

Orientación y valores Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.

Visión También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — La estrategia de Apple para la innovación[5]

En agosto de 2012, Apple se convirtió en la compañía más valiosa en la historia con una imponente valuación de mercado de más de 600 000 millones de dólares. ¿Qué le permitió lograr un éxito tan enorme en el mercado? ¿Acaso su estrategia fue excepcionalmente superior o su ejecución, perfecta? ¿Cómo logró su ventaja competitiva sostenible que le permitió crear tal valor? Uno de los factores, si no es que el más importante, fue su dedicación a un diseño distintivo en sus productos y una interfaz superior para el usuario. La capacidad de innovación de Apple vinculada en gran parte a su finado fundador, Steve Jobs, la llevó a desarrollar no sólo nuevos productos dentro de su negocio principal (las computadoras) sino también aprovechar su capacidad de crear diseños amigables para el usuario para entrar en nuevos negocios, como el de oferta y dispositivos de música (iPod & iTunes), teléfonos móviles (iPhone) y el de nuevos segmentos de consumo de contenidos (iPad). Cada uno de estos enormes éxitos de negocios fue impulsado por la comprensión de lo que el cliente quería implícitamente para luego implementar un proceso de innovación e incansable dedicación al diseño que llevó a los clientes a desear intensamente estos productos. Su nueva innovación, el iWatch, parece ser otro ejemplo de dedicación al diseño distintivo que anticipa las necesidades de los clientes, pero será el tiempo el que diga si Apple puede mantener su capacidad de deleitar a sus clientes con sus innovadores productos.

Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica[6]

La **misión** (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. Estos temas se analizaron en el capítulo 4.

La **intención estratégica** es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron

Misión Declaración que responde la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?

Intención estratégica Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

[3] Para un análisis de la visión véase Collins, James C. y Jerry Porras, "Building Your Company's Vision", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 442-456.
[4] David, Fred R., "Vision *versus* Mission", en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 56.
[5] CNN Tech News, en: http://www.cnn.com/2012/11/12/tech/innovation/apple-innovative-company/index.html, recuperado el 14 de noviembre de 2012.
[6] Hamel, Gary y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 56-76; Hamel y Prahalad, Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 141-149; Hamel, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000; Hamel, "Inside the Revolution: Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

www.caterpillar.com
www.xerox.com
www.honda.com
www.ford.com



el liderazgo global,[7] y encontraron que tenían la obsesión de ganar no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización; esta obsesión se conoce como intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de "encerrar en un círculo a Caterpillar" (su principal rival), la idea de Canon de "derrotar a Xerox", o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz: "una segunda Ford". Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, una empresa de Oracle Corporation[8]

Jon Fisher es un multiempresario de Silicon Valley que ha fundado un gran número de empresas de tecnología, la más reciente de ellas, Bharosa, dedicada a producir el *software* de seguridad empresarial que Oracle Corporation compró en 2007. La opinión de Fisher respecto del espíritu empresarial se concentra en lo que llama espíritu empresarial estratégico, al que define como "crear y hacer crecer a una compañía para que sea adquirida por una empresa dominante de la industria". En nuestra entrevista, sostuvo:

> Identifique a las empresas que considere que se beneficiarán más al adquirir la suya. Por supuesto que nunca podrá controlar lo que hace la otra compañía, pero al entender cuál puede adquirir a la suya y cuáles pueden ser sus propias necesidades, puede llevar a su empresa en esa dirección, con el objetivo de ser adquirida; entonces, cuando la corporación más grande adquiera su compañía, todo el mundo comentará lo afortunado que es, sin saber que ése fue su objetivo desde el principio.

El espíritu emprendedor estratégico de Fisher es su marca registrada, su enfoque en el proceso de planeación estratégica del análisis de la industria, mediante el que desarrolla un perfil de empresa que se adecue a la industria en la que opera la firma objetivo, analiza las alternativas estratégicas y toma una decisión estratégica en los primeros momentos de existencia de la compañía a construir. Su éxito empresarial se relaciona con su intento estratégico por "comenzar pensando en el final". Un clásico emprendedor en serie, ahora el Sr. Fisher dirige su nueva empresa, CrowdOptic, la cual desarrolla *software* especializado en conectar aplicaciones para tecnologías, que proporcionan una perspectiva valiosa para empresas de muchas industrias.

Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno[9]

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras,

[7] El artículo de Hamel y Prahalad se publicó originalmente en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, y fue reimpreso con ciertos cortes en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp. 41-45.
[8] Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico a Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, los días 6 y 7 de agosto de 2009.
[9] Thomas, Howard, Timothy Pollock y Philip Gorman, "Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 70-82.

marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas



Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias:[10] *especializarse* o *concentrarse*, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va desde los baratos hasta los de lujo); bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe a un precio competitivo que fue bien recibido en el mercado.[11]

www.kmart.com

Otra opción es que la empresa se *diversifique*, esto es, que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un grupo detallista especializado que incluyó a tiendas como Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la *expansión internacional*, como se describió en el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las *inversiones conjuntas* y las *alianzas estratégicas*, que pueden ser apropiadas para algunas empresas,[12] que son especialmente adecuados en los grandes negocios en que las empresas tienen que conjuntar sus recursos, como lo ilustra la coinversión de General Motors y Toyota para formar la New United Motor Manufacturing Inc., una planta para fabricar autos pequeños en Fermont, California, Estados Unidos, que abrió en 1984 y cerró en 2010.[13]

w www.bordersgroupinc.com (Walden)
www.paylessdrug.com
www.toyota.com
www.nummi.com

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de *liquidación* al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa (como lo ilustran las asociaciones de ahorro y préstamos) o declararse en quiebra (como lo ejemplifica la compañía de energía Enron). En algunos casos la liquidación puede no ser necesaria y quizá sólo sea suficiente una estrategia de *limitación*, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente. Bowman y Hurry (1993)[14] aplicaron la teoría de las opciones para el desarrollo de estrategias, en la que equiparaban las inversiones en recursos que realiza la organización con el desarrollo de opciones para los cursos de acción futuros. Al desarrollar un portafolios de opciones estratégicas mediante las inversiones de los recursos, la empresa puede crear valor —así como alternativas— para "atacar" varias opciones y seguir las nuevas alternativas estratégicas que parezcan más prometedoras.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias; en la práctica, las compañías —en especial las grandes— buscan combinarlas.

---

10 Para una discusión detallada de varios tipos de estrategias, véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

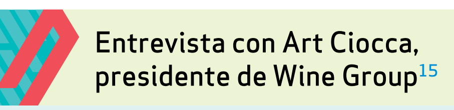
11 Bremner, Brian, "Hyundai Gets Hot", *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.

12 Para una discusión sobre las alianzas estratégicas véase Serapio Jr., Manuel G. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

13 New United Motor Manufacturing Inc., en: http://www.nummi.com, recuperado el 27 de julio de 2011.

14 Bowman, E.H. y D. Hurry, "Strategy through Options Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process", *Academy of Management Review 1993*, vol. 18, núm. 4, 1993, pp. 760-782.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Art Ciocca, presidente de Wine Group[15]

The Wine Group es la tercera vinatera del mundo en cuanto a volumen.

El señor Art Ciocca[16] es el presidente del Wine Group y lo fundó con una compra administrativa de los activos vinícolas de la Coca-Cola Bottling Company de Nueva York en 1981. The Wine Group ganó fama y participación de mercado con su producto innovador *Wine in a Box* (vino en caja). El cambio a este producto fue en gran parte la respuesta al reconocimiento de su desventaja competitiva de precios en botellas de vidrio respecto de aquellos de empresas más grandes de la industria. Su innovación de un producto de vino de alta calidad en caja le permitió crecer rápida y eficientemente con productos que satisfacían las demandas de sus clientes. A lo largo de su historia, Ciocca ha dirigido a The Wine Group en exitosas elecciones estratégicas (como la demanda del mercado de vinos para enfriar a mediados y finales del decenio de 1980) con un cuidadoso análisis de las fortalezas de sus competidores y su propia habilidad para elegir los mercados en los que podía competir con efectividad y rentabilidad. Ciocca contempla la administración empresarial como una práctica que puede y debe utilizarse en organizaciones de todos los tamaños, no sólo en empresas nuevas.

Evaluación y elección de estrategias[17]

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores: cuando IBM redujo el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más alternativa que reducir sus precios; lo que ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

PERSPECTIVA GLOBAL

Batalla de titanes: Boeing y Airbus[18]

Boeing y Airbus tuvieron que evaluar muchos factores cuantitativos y cualitativos en su batalla por el liderazgo en la industria aeronáutica. Comenzaba el año 2000 cuando Airbus, una unidad de European Aeronautic Defense & Space Co. (EAD), lideraba la fabricación de aviones, superando a la empresa estadounidense Boeing, lo que le pudo llevar a un exceso de confianza. El Airbus A380, el avión más grande jamás construido, fue desarrollado con la intención de superar el Boeing 747, un avión de 450 asientos que había dominado los cielos durante muchos años. Sin embargo, en 2006, la suerte pareció cambiar.

La producción del A380 comenzó a tener problemas, lo que supuso retrasos a un costo muy alto para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la gran aeronave con su sofisticado equipo. La

[15] Entrevista realizada por Mark Cannice a Art Ciocca, presidente de The Wine Group, el 11 de enero de 2007.
[16] Escuche los *podcasts* de Art Ciocca en: http://www.usfmbapodcast.com/archive.htm#Ciocca
[17] Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.
[18] Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006, "EU Vows Continuing Airbus Support", BBC News, 6 de diciembre de 2006; Michaels, Daniel y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Michaels, Daniel, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006; Lunsford, J. Lynn, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

instalación de los sistemas de comunicación y de entretenimiento en vuelo provocaron problemas importantes, mientras que la escasez de ingenieros calificados dificultó la introducción de los múltiples modelos diseñados para competir contra Boeing. Las discusiones dentro de la administración de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

Algunas aerolíneas reconsideraron sus decisiones y algunas de ellas hicieron sus pedidos a Boeing; por ejemplo, Thai Airways consideró cancelar su pedido de seis aviones. En diciembre de 2006, Lufthansa, la aerolínea alemana, anunció que compraría el *jumbojet* Boeing 747 modernizado que había dominado el mercado de este tipo de aviones en el pasado, mientras que Singapore Airlines, un importante comprador de aviones nuevos también ordenó 20 Boeing 787 (apodado *Dreamliner*), que fueron bien recibidos por los clientes debido a su comodidad y eficiencia. Esta aeronave es más económica de operar y mantener que el Airbus A330 de la competencia. Como respuesta al modelo 787 de Boeing, Airbus desarrolló el A350. Sin embargo, el *Dreamliner* entró en servicio cuatro años antes que el A350 (2009 respecto a 2013).

Para ayudar al Airbus a superar sus problemas, la Unión Europea pensó en seguir apoyando al fabricante. En consecuencia, Boeing presentó su queja ante la Organización Mundial de Comercio (*World Trade Organization*, WTO) sugiriendo que los subsidios pagados por el desarrollo de los aviones de Airbus eran ilegales; aunque, por otra parte, fue acusada de recibir subsidios del Estado para desarrollar nuevas aeronaves.

Mientras los argumentos evolucionan en los tribunales, Airbus y Boeing continúan su batalla en el mercado. A la temprana posición dominante de Boeing le siguieron los éxitos de Airbus alrededor del año 2000; sin embargo, seis o siete años después, la perspectiva de Boeing parecía más favorable, así que la batalla de titanes persiste.

Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia; por ejemplo, una estrategia puede prepararse previendo que el PIB se incremente 3% anual en los próximos tres años, y un plan de contingencia puede elaborarse con un escenario que incluya una importante recesión.

Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración, dirección y control

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestran con líneas punteadas en la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar (quizá hasta someter a la organización a un proceso de reingeniería, véase la parte 3 de este libro), integrar recursos: de personal, económicos, tecnológicos, etc. Véase la parte 4) y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas (véase la parte 5). También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes (véase la parte 6), la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo. Estos aspectos de la instrumentación de la estrategia se analizan en capítulos posteriores.

Matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

3

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolios de empresas del Boston Consulting Group

que se analizará más adelante. Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.[19]

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolios de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para identificar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Aplicación del análisis FODA en la búsqueda de empleo

En la búsqueda estratégica de empleo, el autoconocimiento cobra vital importancia pues cada una de las postulaciones debe encaminarse al logro de un objetivo profesional específico como, por ejemplo, el desarrollo de un proyecto independiente o la adquisición de experiencia en una industria específica. En este sentido, la aplicación del análisis FODA ayuda a conocer las posibilidades reales de alcanzar esa gran meta y, además, sirve como preparación para una entrevista de trabajo. Para aplicar este análisis en el ámbito laboral, podemos guiarnos con base en lo siguiente:

- Fortalezas: abarcan todos nuestros logros personales, desde la preparación académica hasta el manejo de herramientas y *software* específicos, dominio de idiomas, experiencia laboral, logros y habilidades.
- Debilidades: incluye todos los estudios inconclusos o no cursados, la falta de capacitación en el uso de determinadas herramientas y *software*, el dominio escaso o nulo de algún idioma, la falta de experiencia en alguna industria específica, entre otras.
- Oportunidades: considera la red de contactos para evaluar la posibilidad de incorporarnos a una empresa determinada, así como la oferta laboral real en ese momento o la viabilidad de comenzar un nuevo negocio.
- Amenazas: el análisis de la industria, la situación económica en ese momento, y cualquier tipo de cambios.

Cabe destacar que este tipo de análisis debe enfocarse en el futuro profesional específico deseado pues las fortalezas pueden considerarse como debilidades desde otra industria o puesto.

Con información de: Carrascosa, Laura, "Arme su F.O.D.A y aumente sus posibilidades de encontrar empleo", *América Economía*, 1 de enero de 2016, disponible en http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/arme-su-foda-y-aumente-sus-posibilidades-de-encontrar-empleo, recuperado el 12 de febrero de 2016.

[19] Esta discusión y las cifras que la acompañan han sido adaptadas de Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66; Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22. Véase también http://www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/germany.pdf, recuperado el 27 de julio de 2011.

PERSPECTIVA GLOBAL

El derrumbe de la mina San José: una elección en materia de seguridad

El 5 de agosto de 2010 se derrumbó una mina situada al norte de Chile, 33 mineros permanecieron atrapados durante 70 días a 700 metros de profundidad y concluyó con uno de los más exitosos rescates de la historia de la minería en América Latina. Lo anterior dejó varias lecciones a los líderes del ramo, entre ellas, hacer más eficientes sus presupuestos en logística, gestión y optimización de labores de mantenimiento, para invertir más en seguridad.

Como es sabido, en América Latina muchas empresas medianas y pequeñas dedicadas a la extracción de minerales no cuentan con una organización sistemática del trabajo que haga eficientes sus faenas y garantice la seguridad de sus mineros.

Así lo entendió Minera Tritón Argentina, S. A., subsidiaria del grupo Pan America Silver Co., que opera la mina Manantial Espejo, en Santa Cruz, con 17 concesiones mineras de oro y plata; además, cuenta con personal altamente capacitado, con experiencia en multinacionales como Xtrata Cooper, Barrick Gold y Anglo Gold. Su actividad se enfoca en tres sectores productivos: la exploración, la explotación y el acarreo en mina de mineral a la planta procesadora.



El 14 de octubre de 2010 se concluyó el rescate de los 33 mineros que estuvieron atrapados durante 70 días en la mina San José, al norte de Chile.

Sus administradores se avocaron a realizar una matriz FODA en el departamento de mantenimiento, que arrojó lo siguiente: las órdenes de trabajo aún se elaboraban en papel y se generan planillas de seguimiento en programas comunicacionales no adecuados; en cuanto al sistema de gestión financiero, no se contaba con un módulo de mantenimiento y la mina se encontraba lejos. Cada punto por separado pareciera no ser tan grave, pero en conjunto podría ocasionar un gran problema, como ocurrió en Chile.

Mediante el análisis FODA la administración se percató de que requería un Sistema de Gestión de Mantenimiento Integrado (SGMI), que le permitiera unificar y monitorear las acciones relacionadas con el cuidado de la compleja maquinaria y, por tanto, de la seguridad de sus trabajadores; por lo que adquirió uno que contemplaba un *software* y un servidor con un buen procesador. Así, pudo realizar la migración de su base de datos y planillas de cálculo; contar con cinco terminales operables simultáneamente desde cualquier PC en intranet; optimizar la coordinación de logística mediante reportes periódicos, minimizar las demoras y realizar análisis de flotas y monitoreo de condiciones, lo que le permitió ahorrar en compras de insumos y aumentar la seguridad y la producción de la mina.

Aunque estas instrumentaciones puedan parecer básicas en otros sectores más modernizados, la pequeña y mediana minería se ha quedado atrás en la modernización de su gestión y, sobre todo, del mantenimiento; por lo que un sistema que le dé alertas tempranas e indique lo que hay que ajustar le ayudará a hacer la diferencia en un negocio y salvaguardar la vida de sus trabajadores.

Con información de: José Cavoret, "Minería: ahorrar en gestión para invertir en seguridad", Sección Análisis y Opinión, *América Economía*, en: http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/mineria-ahorrar-en-gestion-para-invertir-en-seguridad, recuperado el 5 de septiembre de 2011, y en: http://es.wikipedia.org/wiki/Derrumbe_de_la_mina_San_Jos%C3%A9

Cuatro estrategias alternativas



La tabla 5.1 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

¿A dónde se fueron todos los Saturn?[20]

Cerca de 19 años antes de su desaparición, Saturn se introdujo como un *tipo diferente de compañía automotriz*, pero en 2009 fue retirada de la línea de General Motors (GM). Operó como una compañía independiente con su propia fábrica y distribuidores fuera del conglomerado de GM, y su automóvil original tenía un precio fijo y se vendía por menos de 11 000 dólares, aunque las cosas empezaron a cambiar cuando el director ejecutivo de GM, Roger B. Smith, se jubiló, porque se introdujo un modelo más grande: la serie L, que fracasó.

En 2007 la marca Saturn presentó su línea familiar Aura (estilo Lexus) con un costo que rondaba los 29 000 dólares, pero como no atraía clientes, la marca que comenzó como un nuevo tipo de empresa automotriz fue retirada de la línea de GM. Cambiar la imagen de una marca puede ser perjudicial para el producto.

1. La *estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La *estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La *estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La *estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Tabla 5.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos / Factores externos	**Fortalezas internas (F)** Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	**Debilidades internas (D)** Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	**Estrategia FO: maxi-maxi** Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	**Estrategia DO: mini-maxi** Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	**Estrategia FA: maxi-mini** Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	**Estrategia DA: mini-mini** Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

[20] Welch, David, "Lessons From Saturn's Fall", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 25.

Dimensión temporal y la matriz FODA

Hasta ahora los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular; sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes momentos (como se muestra en la figura 5.2); así, se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno del presente y, quizá lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos (T1, T2, etc.) del futuro.

Aplicación de la matriz FODA en fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas

Compañías de todo el mundo utilizan la matriz FODA, que también se ha incluido en varios libros de texto modernos sobre administración estratégica.[21] El concepto de la matriz FODA se introdujo recientemente para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas.[22] Cuando dos socios consideran las actividades conjuntas es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada uno, así como sus oportunidades y amenazas; más aún, deben considerarse sus estrategias alternativas *antes* de considerar su asociación: estas dos matrices FODA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades complementarias podrían generar una ventaja competitiva para ambas; además, la repetición y el traslape pueden ocasionar una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices debe desarrollarse una tercera para la sociedad, lo que tiene importancia especial en adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante: preparar las tres matrices FODA puede identificar problemas potenciales en asociaciones menos rígidas, como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA se ilustrará en la sección de conclusiones de la segunda parte, mediante la fusión de Daimler-Chrysler de 1998.

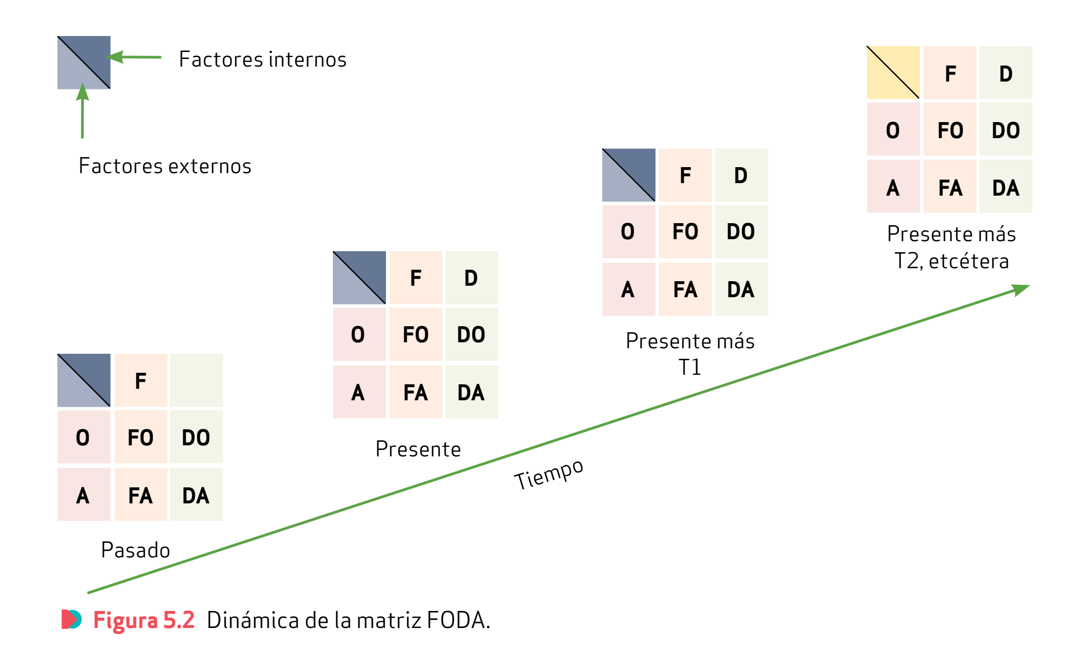


Figura 5.2 Dinámica de la matriz FODA.

[21] David, Fred R., "Vision *versus* Mission", en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

[22] La matriz de fusiones FODA se presentó en la Eastern Academy of Management Conference de San José, Costa Rica, entre el 17 y 21 de junio de 2001, y se ilustró con la fusión Daimler-Chrysler.

Estrategia de océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin oposición[23]

En el análisis de la matriz FODA se mostró que las compañías podían usar sus fortalezas y superar sus debilidades al aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Se sugirió que la estrategia potencial más exitosa era usar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades.

En el libro *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia (Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant)*, publicado en 2005, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne sugieren enfocarse de manera específica en oportunidades que exploren aguas sin oposición (oportunidades) en el *océano azul*, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el *océano rojo*, como los autores sugieren. El océano rojo puede ilustrarse con la *sangrienta* competencia actual en la industria automotriz, en que las compañías tratan de ser mejores que su competidor al tener, por ejemplo, una menor estructura de costos. En contraste, la estrategia del *océano azul* puede ilustrarse con la subasta en línea de eBay al ingresar a un mercado sin competidores. Exploremos más a fondo las diferencias entre las estrategias de los océanos rojo y azul.



En Southwest Airlines dan gran importancia a la atención al cliente.

Las estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo se dirigen a derrotar a la competencia en un mercado existente, las compañías tratan de ser mejores que sus competidores. En Harvard, Michael Porter sugirió que las compañías deben tomar decisiones estratégicas para diferenciarse y ofrecer a los clientes algo especial por lo que estén dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una estructura de menor costo, como el jabón Ivory, que se menciona más adelante en este capítulo.

En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca al mercado sin oposición cuando ofrece un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, lo que convierte a la competencia en irrelevante, como sugiere el subtítulo del libro *La estrategia del océano azul*. Más que competir en una situación de demanda existente, la estrategia del océano azul intenta crear y desarrollar una nueva demanda de sus productos o servicios. Además, la compañía exitosa buscará estrategias que se enfoquen en la diferenciación y bajo costo, como se ilustró con la introducción del auto Lexus, con características que lo diferenciaban como auto de lujo pero a un menor precio; así Toyota, su fabricante, creó valor para el comprador. La **innovación con valor** es más que simple innovación: es una estrategia de crear valor para el cliente ofreciendo algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.[24]

www.toyota.com

Innovación con valor Estrategia basada en crear valor al cliente ofreciéndole algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.

Para captar el océano azul y volver irrelevante a la competencia, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y marco de acción llamada *lienzo estratégico* (*the strategic canvas*), que identifica los factores relevantes de una industria

[23] Kim, W. Chan y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *Business Week Online*, 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", en: http://knowledge.insead.edu, recuperado el 8 de noviembre de 2008.

[24] Esta discusión y las fórmulas que la acompañan fueron adaptadas de: Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," Long Range Planning, vol, 15, núm 2 (1982), pp. 54-66; Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Poter's Model," *European Business Review*, vol. 99, núm. 1 (1999), pp. 9-22. Véase además http://www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/germany.pdf, recuperado el 27 de julio de 2011.

en la que las compañías compiten. Estos factores varían de una industria a otra; por ejemplo, en la de las aerolíneas los factores pueden incluir el precio de transportación, alimentos, amabilidad en el servicio, etc. Southwest Airlines, exitosa aerolínea de Estados Unidos, califica baja en precios, alimentos y conexiones en los centros neurálgicos aeroportuarios, pero califica más alto en amabilidad en el servicio y frecuencia de vuelos que otras aerolíneas; como tenía poca competencia en estos últimos criterios donde obtenía altas calificaciones, buscó una estrategia de océano azul.

Las compañías que aspiran a una estrategia de océano azul deben procurar cuatro acciones:

1. Identificar y eliminar los factores que quizá no tengan importancia para el comprador.
2. Si la eliminación no es opción, reducir los factores.
3. Elevar o fortalecer los factores que son únicos.
4. Crear factores nuevos o nuevos y únicos que los compradores deseen y los competidores ignoren.

Esto fue lo que Southwest Airlines y otras empresas hicieron al adoptar una estrategia de océano azul.

¿Cómo puede aplicarse la estrategia de océano azul al formular una estrategia basada en la matriz FODA de la anterior tabla 5.1? La estrategia de océano rojo tradicional puede ejemplificarse con la estrategia de FA (fortalezas y amenazas) en la que una compañía usa sus fortalezas para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia frente a frente casi siempre ocasiona un *baño de sangre* mediante la estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia de FO (fortalezas y oportunidades), en la que una compañía usa sus fortalezas para aprovechar oportunidades, sería un ejemplo de estrategia de océano azul. Es cierto que en la matriz FODA se considera el análisis de oportunidades en general, en tanto que Kim y Mauborgne se enfocan en oportunidades únicas que los competidores ignoran.

Existe otra alternativa de estrategia de océano azul, en concreto, la estrategia DO, en la que una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superarlas es buscar oportunidades únicas. A menudo, una compañía con debilidades puede estar en problemas y luego sentirse motivada a buscar oportunidades que sus competidores no hayan explotado con intensidad, es decir, adoptar una estrategia de océano azul.

En resumen, las compañías que adoptan una estrategia de océano azul pueden buscar las estrategias FO y FD mostradas en la tabla 5.1. Si bien es imposible evitar enfrascarse en la estrategia FA, es prudente que las empresas intenten primero adoptar una estrategia de océano azul para evitar la *confrontación sangrienta* resultante de la alternativa FA.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Zipcar[25]

Un ejemplo de empresa con estrategia de océano azul es Zipcar, fundada en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, y cuyo concepto de compartir automóvil (algo novedoso) se concentra en un mercado sin oposición mediante el uso de tecnología inalámbrica en lugares situados estratégicamente en las ciudades. Así, utiliza un sistema sencillo de reservaciones a través del cual los clientes pueden ver la disponibilidad del vehículo que luego pueden reservar en línea; un enlace inalámbrico registra el momento y uso. Zipcar enfrenta cierta competencia de CarShare en Estados Unidos, las grandes compañías de renta de automóviles como Hertz y Enterprise, *WeCar* en San Luis e *I-GO* en Chicago, que también comienzan a usar un concepto parecido de compartir vehículo. También hay empresas en otros países que hacen lo mismo, por lo que el mercado está competido en cierto grado, pero el mercado no explotado para Zipcar estaría en el concepto de compartir, en asociación con otras empresas, al ofrecer, por ejemplo, el barco o automóvil en las ciudades que no tienen esos servicios.

[25] Aston, Adam, "Growth Galore, But Profits Are Zip", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008.

Matriz de portafolios: una herramienta para asignar recursos

Interrogantes Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

Estrellas Empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.

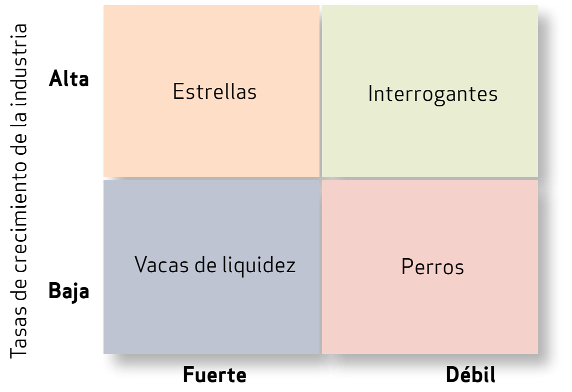
Vacas de liquidez Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.

Perros Empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.



The Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolios de empresas.[26]

La figura 5.3, una versión simplificada de la matriz, muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las **interrogantes**, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de capital para convertirse en **estrellas**, esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de crecimiento y utilidades. Las **vacas de liquidez**, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y están en posición de elaborar sus productos a bajos costos; por tanto, sus productos proporcionan el capital necesario para su operación. Los **perros** son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado, casi nunca rentables y en general hay que deshacerse de ellas.



Adaptado de: *The Product Portfolio Matrix*, copyright 1970, The Boston Consulting Group Inc.

Figura 5.3 Matriz de portafolios de negocios.

La matriz de portafolios se desarrolló para corporaciones grandes con varias divisiones que a menudo se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocio (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolios fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente en la evaluación de la importancia de una industria. De igual modo, en tanto regla para medir la posición competitiva, la participación de mercado puede ser inadecuada.

Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa lucrativa (y, con alguna modificación, para otros tipos de organizaciones) las principales estrategias y políticas que en general orientan la operación están probablemente en las áreas de crecimiento, finanzas, estructura organizacional, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Analizaremos sólo las últimas dos.

[26] Henderson, Bruce D., *The Experience Curve Revisited*, Boston: Boston Consulting Group, sin fecha; Barry Hedly, "Strategy and the 'Business Portfolio'", *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, "The Application and Misapplication of the Experience Curve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, en: http://www.bcg.com, recuperado el 9 de noviembre de 2008.

Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, y en un sentido muy real las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que es o será una empresa.

Las preguntas clave en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

PERSPECTIVA GLOBAL

Estrategia corporativa en Tata Group[27]

Tata Group es el mayor conglomerado de la India, sus tres grandes secciones son Tata Steel, Tata Motors y Tata Consulting Services. El grupo hizo grandes inversiones en automóviles, acero, energía, productos químicos y otros. Para desarrollar una estrategia más enfocada, vendió los grupos de cosméticos, pintura y cemento a la vez que entró en nuevas empresas minoristas de biotecnología, telecomunicaciones y otras.

No obstante, Tata Group enfrenta muchos desafíos, uno de ellos es desarrollar una visión coherente mientras está en muchos mercados e industrias diferentes; de hecho, formular estrategias para casi 100 compañías con unas 300 subsidiarias en 40 negocios diferentes es todo un reto. Otro desafío es cómo absorber los problemáticos molinos Coruss; con la gran demanda de energía, Tata Group se enfoca en el futuro al participar en el proyecto de energía solar de bajo costo. Otro desafío para el futuro es decidir qué negocios derivar y en cuáles continuar. También, ¿qué ocurriría si la economía se desacelerara? Pero quizá el tema más desafiante es lo que ocurrirá cuando el muy activo y visionario presidente del grupo, Ratan N. Tata, se jubile.

Marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para orientar a los gerentes al proveer de productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar; dichas estrategias están estrechamente relacionadas con las de productos: deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera que las dos funciones básicas de la empresa son la innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing, y que apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

[27] Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; "What's next for Tata Group: An interview with its chairman", en: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats_next_for_Tata_Group_An_interview_with_its_chairman_1688_abstract, recuperado el 27 de julio de 2011.

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

PERSPECTIVA GLOBAL

Comprar Skype, ¿un error de eBay?[28]



Cada día 65 millones de usuarios acceden a Skype y utilizan 700 millones de minutos gratis (de Skype a Skype) para contactarse con otras personas.

La adquisición de Skype a un precio muy alto quizá fue un error de Margaret Whitman, la por otro lado muy exitosa directora ejecutiva de eBay. La aventura de Skype en internet fue un fenómeno nuevo en 2005, pero para 2007-2008 no había obtenido el éxito que esperaba. La integración con el negocio principal de eBay no se hizo correctamente, y quizá lo más importante fue que Google entró en el mercado y permitió a las personas encontrar compradores para sus bienes y, además, comenzó a proveer el pago en línea y el servicio telefónico que compite con Skype y PayPal de eBay.

Estrategia a nivel corporativo Estrategia general para una compañía diversificada.

Estrategias de negocio Estrategia cuyo objetivo es ganar una ventaja competitiva particular de una línea de productos.

Estrategias funcionales y operativas Estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Jerarquía de las estrategias de la compañía

En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la **estrategia a nivel corporativo**, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolios de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las **estrategias de negocio**, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las **estrategias funcionales y operativas**, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

[28] "Meg Whitman's Career at eBay Suffers An Impairment Write-Down", *Business Week*, 6 de octubre de 2007, p. 80.



Figura 5.4 Pirámide de jerarquías de estrategias.

Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter[29]



El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

Análisis de la industria[30]

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

---

[29] Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-145. Véanse también su *Competitive Strategy*, Nueva York: Free Press, 1980; *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990; "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63 y siguientes; Porter, Michael y Nicolaj Siggelkow, "Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage", *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2008, pp. 34-56. Véase también Decker, Carolin y Thomas Mellewigt, "Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit?", *The Academy of Management Perspective*, mayo de 2007, pp. 41-55.
[30] Nickols, Fred, "Industry Analysis a la Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy", 2000, en: http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm, recuperado el 9 de noviembre de 2008.

Estrategia de liderazgo en costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo; así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos, como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado.

Estrategia de diferenciación

CATERPILLAR

Caterpillar Company es el fabricante más grande del mundo de equipo de construcción y minería, motores diésel y de gas natural, y turbinas de gas industrial.

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales, al igual que la Caterpillar Company, conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de refacciones. En el amplio mercado del consumidor, el jabón Dial se distingue de otras marcas por la utilización de desodorantes.

Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Esto se puede lograr con una *estrategia de bajo costo*, de diferenciación o de ambos tipos. Porter ilustra la estrategia de bajo costo *enfocada* con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas. Un ejemplo de *estrategia de diferenciación enfocada* puede ser Cray Research Inc., especializada en supercomputadoras muy poderosas y sofisticadas, la diferenciación permite a la compañía cobrar precios especiales.

En general, una compañía debe elegir una estrategia genérica para "no verse atrapada en el centro", según Porter. La que se quede atrapada necesita decidir una estrategia de bajo costo u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho.



Premisas y pronósticos de planeación

Uno de los pasos esenciales —a menudo ignorados— de una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, o el establecimiento y acuerdo entre gerentes y planeadores para emplear supuestos congruentes y críticos en los planes que consideran. Las **premisas de planeación** se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes.[31] Ejemplos de éstas son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

Premisas de planeación El ambiente anticipado en el que se espera operen los planes.

[31] Para perspicacias respecto del futuro, véase el reporte especial de Peter Drucker, "The Next Society: A Survey of the Near Future", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto, pp. 3-20.

Debe distinguirse entre los pronósticos que son premisas de planeación y los que se traducen en expectativas futuras, casi siempre en términos financieros de planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de las empresas, el volumen de ventas o el ambiente político, proporciona premisas sobre las cuales desarrollar planes; y un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerrequisito de la planeación; en el segundo, es resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los propios planes y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica para construir una planta nuclear generadora, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión u otros que necesariamente dependen de que se construya la planta.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Leaf, de Nissan, el primer automóvil eléctrico producido en masa[32]

Cuando le pidieron a Carlos Ghosn, director ejecutivo de Nissan, que diera un discurso de 30 segundos sobre el automóvil totalmente eléctrico, dijo: "Este es el único automóvil con cero emisiones que existe en el mercado. Otros eléctricos utilizan gasolina, mientras que en éste no hay ni una gota. Es divertido de manejar, pero no puedo describirlo. La única forma de que lo descubran es poniéndose tras el volante. No hay vibraciones, no hay olores, no hace ruido. Este es el futuro… y todo lo demás va a verse obsoleto, como enviar mensajes con palomas".[33]

Ghosn, de origen brasileño, cree que, en 10 años, los automóviles eléctricos tendrán 10% de la participación de mercado, aunque otros estudios sugieren un porcentaje mucho menor. El principal mercado objetivo es el de los jóvenes y las mujeres; ya desde 2006, Nissan se movió en la dirección de los autos eléctricos con base en la predicción del aumento de los precios del petróleo, la suposición del avance en la tecnología de las baterías y el rápido crecimiento del mercado asiático con el problema inherente del aumento de emisiones contaminantes.

www.nissanusa.com

Pero Ghosn tiene sus escépticos; con su orientación hacia el cambio, aún tiene que convencer a los 350 000 empleados sobre la importancia de preparar el futuro. El Leaf está especialmente dirigido a los mercados emergentes de la India, China, Rusia y Brasil. El crecimiento en esos países también significará un aumento en los automóviles contaminantes, así que los eléctricos ayudarán a tratar el problema de las emisiones. No obstante, se espera que el Leaf también se ofrezca en Japón, Norteamérica y Europa. El futuro mostrará si el pronóstico de Ghosn sobre el futuro y la demanda de automóviles eléctricos es correcto.

Pronósticos ambientales

Si el futuro pudiera pronosticarse con precisión, la planeación sería relativamente sencilla; los gerentes sólo tendrían que tomar en cuenta tanto sus recursos humanos y materiales como sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder hacia él con un grado de certidumbre más o menos alto. En la práctica, pronosticar es mucho más complicado.

Valores y áreas de pronóstico

El pronosticar tiene valores adicionales a su uso:

[32] "Nissan Leaf", en: http://www.nissanusa.com/leaf-electric-car/index#/leaf-electric-car/index, recuperado el 1 de marzo de 2012; Ghosn, Carlos, en: http://en.wikipedia.org/wiki/Carlos_Ghosn, recuperado el 2 de enero de 2016.
[33] "Nissan–For Creating the Leaf, the first mass-market all-electric car", en: http://bx.businessweek.com/apple/view?url=http%3A%2F%2Fwww.fastcompany.com%2Fmost-innovative-companies%2F2011%2F, recuperado el 1 de marzo de 2012; en: http://bx.businessweek.com/apple/view?url=http%3A%2F%2F, recuperado el 1 de marzo de 2012.

1. La elaboración de los pronósticos y la revisión que realizan los gerentes les obliga a pensar por anticipado, ver hacia el futuro y tomar medidas para ello.
2. La preparación del pronóstico puede revelar áreas en que se carece del control necesario.
3. Hacer pronósticos, en especial cuando toda la organización participa, ayuda a unificar y coordinar planes: enfocar la atención en el futuro conduce a una unidad de propósito hacia la planeación.

Entre las áreas ambientales que a menudo se eligen para hacer pronósticos están los ambientes económicos, sociales, politicolegales y tecnológicos.

Pronosticar con la técnica Delphi

www.rand.org



Uno de los intentos por hacer los pronósticos tecnológicos más precisos y significativos es la técnica Delphi. Desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, esta técnica tiene un grado de respetabilidad y aceptación científica. Un proceso típico de la técnica Delphi es el siguiente:

1. Se selecciona un panel de expertos —tanto dentro como fuera de la organización— para tratar un problema de un área particular.
2. Se pide a los expertos (de manera anónima para que no tengan la influencia de otros) que hagan un pronóstico de lo que creen que ocurrirá y cuándo, en varias áreas de nuevos descubrimientos o acontecimientos.
3. Se reúnen las respuestas y se realimentan a los miembros del panel los resultados compuestos.
4. Con esta información a la mano (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimados adicionales sobre el futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando empieza a haber convergencia de opiniones los resultados se utilizan como pronóstico aceptable.

Observe que el propósito de las opiniones y la realimentación sucesivas no es comprometer a los expertos, sino llegar a opiniones mejor informadas. Así se espera —y la experiencia ha verificado esta expectativa— llegar a un consenso informado entre los expertos.

RESUMEN

Hay varias definiciones de estrategia, una amplia se refiere a la determinación de la misión o el propósito de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Las políticas son declaraciones generales o interpretaciones que orientan las reflexiones de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas orientan los planes, les proporcionan un marco y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas se requiere el desarrollo de tres matrices FODA. La matriz de portafolios es una herramienta para asignar recursos que vincula la tasa de crecimiento de la empresa con su posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado).

La estrategia de océano azul se enfoca en el espacio del mercado sin competencia seria; en contraste, la estrategia de océano rojo enfrenta a los competidores en una *lucha sangrienta*.

Es necesario desarrollar tipos importantes de estrategias y políticas en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Las estrategias tienen forma jerárquica desde el nivel corporativo hasta los niveles de negocio y funcional. Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas relacionadas con el liderazgo en el costo general, la diferenciación y el enfoque.

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado, e incluyen supuestos o pronósticos a futuro y condiciones conocidas. Recientemente los pronósticos ambientales han tomado importancia. Un enfoque en los pronósticos es la técnica Delphi, desarrollada por la RAND Corporation.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Elementos clave en el proceso de planeación estratégica
Estrategia
Estrategia de océano azul
Estrategias genéricas de Porter
Jerarquía de las estrategias
Matriz de fusiones FODA
Matriz de portafolios del Boston Consulting Group
Matriz FODA de Weihrich
Política
Premisas de planeación
Principales tipos de estrategias
Pronósticos ambientales
Tácticas
Técnica Delphi

PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo puede distinguirse entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y políticas tan importantes en una empresa no lucrativa (un sindicato, una dependencia gubernamental, un hospital o el departamento de bomberos de una ciudad) como lo son en una lucrativa?, ¿por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. Elija una organización que usted conozca e identifique las fortalezas y debilidades de la misma. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?
5. ¿Cómo haría usted una evaluación organizacional de su escuela o universidad?, ¿qué tipo de *negocio* es una escuela?
6. ¿Cómo pueden instrumentarse las estrategias con efectividad?
7. Identifique las premisas importantes que a su juicio necesitaría Honda Motor Company para pronosticar sus ventas de automóviles en los próximos dos años.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Lea dos artículos que traten sobre estrategia en revistas como *Fortune* o *Business Week, Expansión* o *América Economía*; liste las fortalezas y debilidades de una de las compañías que aparecen, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta.
2. Elija un problema de decisión importante que usted enfrente y perfile las premisas de planeación más decisivas que lo enmarcan. ¿Cuántas de ellas son cuestiones de conocimientos y cuántas de pronósticos?, ¿cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas?, ¿cuántas están bajo su control?
3. Juegue una partida de ajedrez con otro estudiante del grupo y reflexione después sobre qué aspecto de la estrategia empleó en ella. ¿Cómo podría aplicarse la estrategia del ajedrez a la administración de una empresa?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. La matriz FODA se ha utilizado para desarrollar estrategias alternativas en las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones, así como para desarrollar una estrategia en la carrera profesional. Busque en internet *TOWS Matrix* e identifique la aplicación de la matriz.
2. Busque en internet *strategic intent* (intenciones estratégicas) y compare las intenciones de cuatro organizaciones.
3. Busque en internet *Competing for the future* (competir para el futuro) y encuentre críticas al libro escrito por Hamel y Prahalad.

CASO DE INNOVACIÓN 5.1

El auto Nano de $2 500 de TATA: ¿revolución o error?[34]

Cuando el auto Nano de TATA, con un costo de 2 500 dólares, fue introducido en la exposición de automóviles de Delhi en 2008, ocupó los encabezados en todo el mundo, ya que se esperaba que, con un rendimiento de 50 millas por galón de gasolina, cambiara la forma en que el pueblo de la India se transporta. Este auto popular podría transformar la industria automotriz no sólo en la India, sino en muchos otros países también. El automóvil de apenas 3 metros de largo se considera confortable y con estilo, y está disponible en modelos y colores diferentes. El pequeño motor, eficiente en cuanto a consumo de combustible, entregaba 33 caballos de fuerza (que después se incrementó). El auto popular no sólo es amigable con el ambiente, sino que también cumple con los estándares de seguridad de la India.

Sin embargo, desde su introducción, los costos se han incrementado. Las materias primas, que constituyen una parte sustancial del costo, también han incrementado su precio. Más aún, la fábrica llevaba retraso en su programación. Los habitantes cerca de la planta de Kolkata protestaron por la forma en la que el gobierno se apoderó de sus tierras sin una adecuada compensación para construir la fábrica. Unos 40 000 manifestantes llegaron hasta Singur, una ciudad a unas 25 millas de Kolkata, para quejarse de que las autoridades estatales junto con los industriales se apoderaron de 1 000 acres de los granjeros para construir la fábrica del Nano.[35] En 2008, la compañía decidió reubicarse al estado de Gujarat,[36] más amigable con los negocios, aunque dicha reubicación le resultó costosa.

La introducción del automóvil llegó en el momento en que las ganancias de TATA Motors caían a mediados de 2008. El precio de las acciones de la compañía también sufrió, en parte debido a que adquirió Jaguar y Land Rover a Ford Motor Company. Aun así, Ratan, director ejecutivo de TATA, se comprometió con el proyecto del auto de bajo costo, aunque se tuvieron que hacer varias concesiones para mantener el precio bajo.

Varios años después de su introducción, fue evidente que el Nano no viviría para cumplir sus expectativas, ya que no se vende como se esperaba, por momentos no se utiliza toda la capacidad de producción de la fábrica y se ha tenido que ajustar el precio hacia arriba. La imagen del Nano se ha visto afectada por el reporte de algunos autos incendiados. En lugar de anunciar al Nano como un auto revolucionario, pudo haber sido mejor introducirlo a pequeña escala con una producción limitada para recibir la retroalimentación de los clientes y hacer los cambios apropiados. También algunas personas se resisten a comprar lo que se promovió como un auto "barato", pues lo quieren barato pero no con la imagen de serlo.

El enfoque de TATA de introducir un automóvil económico para las masas fue innovador, pero la innovación puede ser riesgosa. El futuro dirá si el Nano finalmente tendrá éxito.



El auto más reciente de Tata Motors, el GenX Nano.

Preguntas

1. ¿Satisfaría el Nano sus necesidades? ¿Consideraría comprar uno? ¿Por qué?
2. ¿Qué le gusta de este automóvil?
3. ¿Qué no le gusta de este automóvil?
4. ¿En qué otros países habría interés por comprar un Nano?
5. ¿Cree que el Nano tendrá éxito en el futuro? ¿Por qué?

34 Ian Rowley y Mehul Srivastava, "Tata's Nano Hits a Speed Bump", *Business Week*, 11 de agosto de 2008, p. 30; "Tata Nano Car", en: http://www.infibeam.com/static/tata-nano.html, recuperado el 8 de agosto de 2012; véase también la página web de Tata en: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors, recuperado el 8 de agosto de 2012; Ian Rowley y Moon Ihlwan, "In India, Farmers vs. Factories", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, p. 30. TATA Motors, en: http://cars.tatamotors.com/tatamotors/index.aspx y en: http://www.tatamotors.com, recuperados el 30 de junio de 2008; "The $2,500 Tata Nano Unveiled", en: https://www.google.com/search?q=The+%242%2C500+Tata+Nano+Unveiled&rlz=1I7GGLD_en&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7, recuperado el 2 de diciembre de 2016; Matt Eyring, "Learning from Tata's Nano Mistakes, *Harvard Business Review*, en: http://blogs.hbr.org/cs/2011/01/learning_from_tatas_nano_mista.html, recuperado el 2 de enero de 2016; "CEO Defends Tata Nano, World's Cheapest Car", *USA Today*, 8 de enero de 2012, en: http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2012/01/ceo-backs-troubled-tata-nano-the-worlds-cheapest-car/1, recuperado el 13 de agosto de 2012.

35 Srivastava, Mehul, "Protests Against Tata's Nano Get Ugly", *Business Week*, 28 de agosto de 2009, "Protest Against Tata's Nano Get Ugly", en: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2008/gb20080829_140882.htm?chan=globalbiz_asia+index+page_companies, recuperado el 17 de noviembre de 2011.

36 "Tata's Nano Project finds a Home", recuperado el 8 de agosto de 2012.



CAPÍTULO 6

Toma de decisiones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
2. Desarrollar cursos de acción alternativos considerando el factor limitante.
3. Evaluar diferentes alternativas y seleccionar de entre ellas un proyecto de acción.
4. Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.
5. Comprender las diferencias entre decisiones tomadas bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.
6. Identificar la importancia de la creatividad y la innovación en la administración.

Toma de decisiones La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La **toma de decisiones** es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.



Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

En el análisis que se hizo sobre los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

1. Establecer las premisas.
2. Identificar las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y las técnicas para elegir un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones en realidad es uno de los pasos de la planeación.

Racionalidad en la toma de decisiones

A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide racionalmente una persona?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración,[1] porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.

[1] Véase James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations*, Nueva York: Wiley, 1958.

2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Toma de decisiones 10-10-10[2]

Suzy Welch escribió un libro con este título tan llamativo; pero, ¿qué significa?, ¿toma usted decisiones que tendrán consecuencias en los próximos diez minutos?, ¿o en los siguientes diez meses?, ¿o diez años? Las respuestas a estas preguntas pueden ser muy diferentes. Quizá sea necesario tomar una decisión en los próximos diez minutos para poder accionar, pero también es posible arrepentirse poco después. Una decisión que se toma con una perspectiva a diez años puede ser muy distinta dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias de por vida. Decidir ser médico o catedrático requiere hacer pronósticos y muchas suposiciones; las recompensas pueden ser grandes, pero exigen muchas decisiones a diez meses sobre cómo conseguir el financiamiento, renunciar a la compra de una casa o dejar de disfrutar de vacaciones durante el tiempo dedicado al estudio.

Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (digamos dentro de diez meses o un año) o de largo plazo, como sería el caso de una inversión importante en un nuevo producto o proyecto.

Al elevar la perspectiva de tiempo de las consecuencias se pueden lograr mejores decisiones gerenciales y personales a corto, mediano y largo plazos.

Racionalidad limitada o *ligada*

Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o *ligada*, y además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de "ir a la segura") interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon[3] llamó a esto ***sufisfacer***,* es decir, la elección de un curso de acción satisfactorio o lo suficientemente bueno dadas las circunstancias.

Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.

Sufisfacer Elegir, dadas las circunstancias, un curso de acción lo suficientemente bueno, aunque no del todo satisfactorio.

[2] "Suzy Welch's Big Strategic Thought", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 56-57.
[3] El profesor Simon recibió el Premio Nobel de Economía en 1978; falleció en 2001 a la edad de 84 años. Véase "Herbert Simon", *The Economist*, 24 de febrero de 2001, p. 91. Su autobiografía se encuentra disponible en: www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html, recuperado el 6 de septiembre de 2011.
* Nota del editor: En el decenio de los cincuenta Herbert Simon acuñó el término *satisfice* (y su variante *satisficing*), en el que conjuntó los conceptos *satisfy* (satisfacer) y *suffice* (suficiente) con la intención de denotar un fenómeno intermedio: no lo necesario para satisfacer, pero lo necesario para ser suficiente. Su tesis, que luego le valiera el Nobel, sostenía que el anterior objetivo de una organización (maximizar los beneficios para los accionistas) era imposible, por lo que se debían encontrar soluciones que cumplieran los mínimos requisitos aunque realmente no maximizaran el valor de los accionistas; así, utilizó el término *satisficing* para sustituir el vocablo *maximizing* de amplio uso. Con la misma idea, se utilizará aquí el neologismo *sufisfacer* con la misma connotación y para evitar confusiones.

PERSPECTIVA GLOBAL

Decisiones, decisiones, decisiones[4]

www.americanairlines.com



¿Puede el mal tiempo ser decisivo? Cuando una tormenta de nieve azota, por ejemplo, la costa este de Estados Unidos, se toman muchas decisiones. Veamos el caso de una aerolínea para ilustrar la situación. En el centro de comando de American Airlines se rastrean cientos de vuelos domésticos e internacionales; es necesario reunir información de meteorólogos, revisar la visibilidad y obtener información local (p. ej., si los empleados podrán asistir al trabajo), cuántos pasajeros tienen reservaciones en los diversos vuelos, qué vuelos deben cancelarse o desviarse, entre otros aspectos importantes, sólo imagine la complejidad de reprogramar a cientos o miles de pasajeros; además, el clima también puede afectar a los equipos y ocasionar fallas. A la aerolínea le preocupan los retrasos en los vuelos sobre todo porque la Administración Federal de Aviación lleva un registro de los que llegan con 15 minutos de demora o más, y porque éstos deben coordinarse con otras aerolíneas. Por supuesto que las computadoras ayudan a la toma de decisiones, pero muchas de estas decisiones debe tomarlas una persona; también es cierto que los pasajeros saldrán afectados, ya sean quienes viajan por un importante negocio o los que planearon sus vacaciones quizá con muchos años de anticipación. Conscientes de la complejidad de estas decisiones, quizá los pasajeros podrían ser más comprensivos cuando un vuelo se retrasa o cancela.



La decisión de retrasar un vuelo se realiza con base en muchos factores —como el meteorológico—, pero esa decisión recae sólo en una persona.



Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Suponiendo que se sabe cuáles son las metas y hay acuerdo en la claridad de las premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Para cualquier curso de acción casi siempre hay alternativas, de hecho si sólo parece haber una forma de hacer algo, quizá esa forma es la equivocada; si puede pensarse sólo en un curso de acción, es evidente que no se ha pensado bien o lo suficiente.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas; además, la ingenuidad, la investigación y el sentido común a menudo descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas podrá evaluarse de manera adecuada. El gerente requiere de ayuda en esta situación que, junto a la asistencia al elegir la mejor alternativa, está en el concepto de factor limitante o estratégico.

Factor limitante Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Principio del factor limitante Mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

Un **factor limitante** es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquellas que sí los superarán. El **principio del factor limitante** establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

[4] Trottman, Melanie, “Bad Weather, Tough Choices”, *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006.

Heurística en la toma de decisiones

A veces, cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas se conocen como *heurísticas* y permiten hacer juicios complejos de manera más simple.[5] Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma.

Tversky y Kahneman (1974) escribieron un trabajo trascendental sobre heurística, definiendo los mecanismos de simplificación para las decisiones complejas, y Daft y Weick (1984) observaron que las estructuras cognitivas son necesarias para evitar que los tomadores de decisiones se paralicen por la necesidad de analizar datos extensos.[6]

Los valores y las derivaciones cognitivas de los directivos de la organización se ven en las estrategias y eficiencia de la organización. Shrivastava y Lim (1984) y Stubbart y Ramaprasad (1990) se enfocaron en identificar simplificaciones y derivaciones en los mapas de ejecutivos en sus industrias.[7] La heurística de simplificación puede ser necesaria en situaciones empresariales donde hay muchas variables desconocidas. Por ejemplo, los administradores de capital de riesgo manejan incertidumbre en la toma de decisiones a un nivel inconsciente evaluando emprendedores por medio del prisma de sus valores propios. Estos valores apuntalan su heurística y pueden ser revelados por metáforas predominantes que emplean los administradores de capital de riesgo.[8] Los gerentes deben estar conscientes de su propia heurística, de cómo pueden desviar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisiones extenso.

Ajustar el proceso de decisiones puede minimizar el impacto de la heurística individual y permitir elecciones más eficaces. Por ejemplo, el contexto de las decisiones de una empresa se define en términos de la amplitud de su proceso de decisión y de la heterogeneidad del equipo de decisiones. Los modelos de decisión organizacional introducidos por March y Simon (1958), y Cyert y March (1963), conformaron el proceso de decisiones racionales que es el pilar en la bibliografía de la administración. Janis y Mann (1977) enumeran las siguientes etapas en el proceso de decisiones racionales:[9]

1. Sobrevivir a una diversidad de objetivos con base en la multiplicidad de valores derivados de la colectividad de los accionistas.
2. Generar una amplia gama de cursos de acción alternativos.
3. Adquirir sistemáticamente información relevante para evaluar alternativas.
4. Evaluar objetivamente toda la información relevante.
5. Revalorar las consecuencias positivas y negativas de alternativas consideradas en un principio inaceptables.
6. Evaluar cuidadosamente los costos y riesgos de consecuencias negativas y positivas de la alternativa preferida.
7. Desarrollar planes de implementación detallada y sistemas de control para la alternativa elegida, así como planes de contingencia para los riesgos identificados.

---

[5] Tversky, A. y D. Kahneman, 1974. "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 185, 1124-1131.

[6] Daft, Richard y Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, 1984, pp. 284-295.

[7] Shrivastava, P. y Lim, G. Alternative Approaches to Strategic Analysis of Environments. Documento de trabajo: New York University, 1984; Stubbart, C.I. y Ramaprasad, A. Comments on the Empirical Articles and Recommendations for Future Research, en A.S. Huff (ed.), *Mapping Strategic Thought*, Nueva York: John Wiley, 1990, pp. 251-288.

[8] Cannice, Mark y Art Bell, 2010, "Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth", *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance.*

[9] March, J.G. y H.A. Simon 1958. *Organizations*, Nueva York: John Wiley, 1958; Cyert, R.M. y March, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963; Janis, I.L. y L. Mann. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, The Free Press: Nueva York. 1977.

Los procedimientos delineados por Janis y Mann (1977) demuestran la amplitud del proceso de toma de decisiones y puede aplicarse para ayudar a facilitar la mejor toma de decisiones.

PERSPECTIVA GLOBAL



Toma de decisiones humanas en oposición a las de las máquinas: y el ganador es...[10]

La primera competencia entre una máquina y seres humanos fue un concurso entre el *software* Watson (de IBM) y los mejores jugadores para resolver acertijos de Jeopardy, ¿adivinen qué? La computadora ganó.

Jeopardy, el exitoso programa de preguntas y respuestas comenzó a transmitirse en 1964; en esencia, su formato da pistas a los concursantes en forma de preguntas, y el concursante debe responder en forma de pregunta. Por ejemplo, en la categoría de geografía, ante la pista: "Es el único estado de la Unión Americana que se encuentra por debajo del Trópico de Cáncer", debe contestar con la pregunta "¿Qué es Hawái?"

Con el formato de Jeopardy, IBM Research desarrolló el *software* Watson, y no sólo para ganar el concurso en el programa, sino, más importante aún, para introducir una nueva generación de tecnología. De hecho, Watson no piensa, pero da respuestas a frases complicadas. El objetivo de este proyecto computacional fue entender e interactuar con el lenguaje natural, para lo cual utiliza los *clusters* de aproximadamente 750 computadoras poderosas que contienen la información de fuentes como World Book Encyclopedia, Wikipedia, libros del Proyecto Gutenberg y otras más. Los motores de búsqueda como Google no contestan preguntas, sino que usan palabras clave para buscar resultados.

Por supuesto que la tecnología de Watson se comercializará integrada a muchas aplicaciones que se desarrollarán; por ejemplo, IBM planea trabajar en conjunto con las universidades de Maryland y Columbia para desarrollar un asistente para médicos; además, planea trabajar en conjunto con Nuance Communications, creadora del popular *software* de reconocimiento de voz Dragon, Naturally Speaking.

El éxito de Watson en el programa de acertijos Jeopardy muestra la aplicación de la tecnología a problemas no estructurados que pudieran tener gran impacto en la toma de decisiones tanto gerenciales como de cualquier otro tipo.



Evaluación de alternativas

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta, que es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben hacerse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, elegir premisas decisivas e incluso al seleccionar alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Factores cuantitativos Factores que se miden en términos numéricos.

Factores cualitativos o intangibles Factores difíciles de medir numéricamente.

Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que las personas piensen sólo en **factores cuantitativos**, es decir, aquellos que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los varios costos fijos y operativos; nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si se ignoraran los **factores intangibles** o **cualitativos**, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Hay numerosos casos en los que un excelente plan cuantitativo fue arruinado por una guerra imprevista,

[10] Se han consultado diversas fuentes, incluyendo aquellas que se encuentran en internet como http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/watson/, recuperado el 30 de julio de 2011; http://www.pubquizusa.com/sample-questions.php?answers, recuperado el 30 de julio de 2011.

un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un razonable plan de préstamos entorpecido por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos cuando se comparan alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación y tomar decisiones, los gerentes deben primero identificar dichos factores, después, determinar si se les puede asignar una medida cuantitativa razonable; de no ser así, deben averiguar lo más que puedan sobre los factores: calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a un solo intangible.

PERSPECTIVA GLOBAL

Lucha de titanes: Boeing en comparación con Airbus[11]

www.boeing.com
www.airbus.com
www.lufthansa.com
www.singaporeair.com

Boeing y Airbus evaluaron muchos factores cuantitativos y cualitativos en su batalla por el liderazgo de la industria aeronáutica. A principios del año 2000, Airbus, una unidad de la European Aeronautic Defense & Space Co. (EAD), era el fabricante líder de aeronaves, por encima de la estadounidense Boeing, lo que probablemente la condujo a un exceso de confianza. Para superar al Boeing 747, la aeronave de 450 plazas que había dominado los cielos durante muchos años, la firma europea desarrolló el inmenso Airbus A380, sin embargo, en 2006 la fortuna pareció cambiar.

La producción del A380 se metió en problemas, lo que generó demoras a un costo muy alto para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la enorme aeronave y su sofisticado equipo: la instalación de sistemas de comunicación y entretenimiento en vuelo causó problemas importantes, la escasez de ingenieros calificados hizo difícil la introducción de modelos múltiples diseñados para competir con Boeing, aunado a que las luchas internas entre los gerentes de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

Varias aerolíneas reconsideraron sus decisiones y algunas de ellas colocaron sus pedidos con Boeing: Thai Airways, por ejemplo, consideraba cancelar sus pedidos de seis aviones; en diciembre de 2006, la aerolínea alemana Lufthansa anunció la adquisición del jumbo jet Boeing 747 actualizado, que había dominado el mercado de los jets; Singapore Airlines, una importante compradora de aeronaves nuevas, también se inclinó por la firma estadounidense al adquirir 20 aparatos 787 Dreamliners, bien recibidos por los clientes debido a su confort y eficiencia, y a que son menos costosos de operar y mantener que el Airbus A330 de la competencia. En respuesta, y para competir con el 787 de Boeing, Airbus desarrolló el A350; sin embargo, se esperaba que el Dreamliner entrara en servicio cuatro años antes que el A350 (2008 *vs.* 2012).

Para ayudar a Airbus a salir de sus problemas, la Unión Europea estimó continuar apoyando al fabricante, por lo que Boeing presentó una demanda ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), alegando que los subsidios pagados para el desarrollo de los aviones Airbus eran



La capacidad del Boeing 747 (figura de arriba) es de alrededor de 450 pasajeros, mientras que la del Airbus A380 (figura de abajo), su rival más directo, es de 853.

[11] Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006, "EU Vows Continuing Airbus Support", BBC News, 6 de diciembre de 2006; Michaels, Daniel y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Michaels, Daniel, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal,* 12 de diciembre de 2006; Lunsford, J. Lynn, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

ilegales; a su vez Boeing fue contrademandada por recibir subsidios estatales para desarrollar nuevas aeronaves.

Mientras los argumentos se dirimen en los tribunales, Airbus y Boeing continúan su batalla en el mercado; la posición dominante que Boeing tuvo en un inicio fue seguida por los éxitos de Airbus a principios del siglo xxi, no obstante, apenas unos años después, en 2006-2007, el panorama para Boeing parecía más favorable.

En el Salón Aeronáutico de París realizado en 2011 Airbus rompió récord al obtener 667 pedidos por su modelo A320neo que iniciará operaciones en 2015, el cual hasta el momento cuenta con 1 029 pedidos que lo consolidan como el modelo más popular en la historia de la aviación civil. Cabe mencionar que, al cierre de esta edición, Boeing seguía indeciso respecto a si renueva su modelo 737 por completo o si sólo le incorpora motores nuevos pues se trata de un vehículo que aún sigue siendo eficiente. Sin embargo la mayor competencia para Boeing es la Corporación de Aeronaves Comerciales de China (Comac) que es nueva en el mercado pero tiene potencial para incorporarse de forma decisiva. Aún no hay nada escrito en esta batalla entre titanes que continúa.

Análisis marginal

Análisis marginal Técnica que permite comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción, en la evaluación de alternativas.

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción. Si el objetivo es maximizar las utilidades, la meta se alcanzará, como enseña la economía elemental, cuando ingreso y costo adicionales sean iguales; en otras palabras: si el ingreso adicional de una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más, sin embargo, si el ingreso adicional de una mayor cantidad es menor a su costo adicional, puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos; por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina podrían variarse los insumos contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional, éste sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O bien podría aumentarse la cantidad de subordinados que reportan a un gerente hasta el punto en que los ahorros en costos adicionales, la mejor comunicación y moral, y otros factores, sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

Análisis de efectividad de costos

Análisis costo-efectividad Busca el mejor índice costo-beneficio.

Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el **análisis de costo-efectividad** o análisis costo-beneficio, que busca el mejor índice entre el costo y el beneficio; lo que se traduce en, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor de un gasto determinado.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL 

Entrevista con Jeb Miller, socio capitalista de riesgo en JAFCO Ventures, sobre el proceso de decisiones de inversión[12]

JAFCO Ventures se enfoca en inversiones de riesgo adaptables a las primeras etapas en los sectores de tecnología de la información e internet. Jeb Miller se unió a la empresa en 2009 como socio general, traía consigo 15 años de experiencia de trabajo como capitalista de riesgo, ejecutivo operativo

[12] Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico al señor Jeb Miller, socio general de JAFCO Ventures, el 11 de agosto de 2009.

y banquero de inversiones con empresas de primera etapa en tecnologías de la información. Jeb ha enfocado sus inversiones hacia los sectores del *software*, internet e infraestructura de TI y es un apasionado en formar equipo con emprendedores para ayudar a construir empresas exitosas. Antes de unirse a JAFCO, Jeb fue director del US Growth Fund dentro del Carlyle Group, una de las empresas privadas de inversión en valores de renta variable más grandes del mundo.

Se solicitó al señor Miller que compartiera su punto de vista sobre el proceso de toma de decisiones en inversión, específicamente, acerca de cómo decidía JAFCO Ventures qué nuevo negocio financiar, a lo que indicó: "Los tres principales puntos que JAFCO Ventures valora para la decisión de una inversión son el tamaño de la oportunidad de mercado, la naturaleza singular y problemática de la tecnología o su modelo de negocio, o ambos, y la calidad del equipo". Explicó además que un mercado suficiente es un requisito previo para una inversión exitosa, ya que es muy difícil generar un gran retorno en un mercado limitado; remarcó que JAFCO Ventures dedica mucho tiempo a realizar las investigaciones previas respecto a la naturaleza de la tecnología, ya que es allí donde se esfuerzan en elegir a los ganadores emergentes, justificó este esfuerzo apuntando que "... la historia ha demostrado que una empresa líder en un sector emergente del mercado generalmente captura la mejor parte del retorno de las inversiones en ese sector".

El señor Miller destacó que el tercer componente (la calidad del equipo) es en el que ellos, como capitalistas de riesgo, más pueden ayudar después de una inversión, al aumentar el equipo técnico fundador con expertos empresariales y funcionales de las redes de talento con las que han trabajado a lo largo de los años. Para concluir compartió otros tres puntos que JAFCO Ventures valora: "La calidad de las empresas de capital de riesgo para primeras etapas con las que ellos han coinvertido, la eficiencia del capital en el plan de negocios y el valor estratégico de una tecnología emergente para las industrias que se verán beneficiadas". En esta entrevista quedó claro que JAFCO Ventures emplea un proceso de decisión racional y exhaustivo para aumentar las posibilidades de elegir ganadores y desarrollar estas nuevas empresas hasta lograr todo su potencial.

JAFCO Ventures decidió hace poco renombrarse como Icon Ventures y enfocarse en las inversiones de series B y C a través de 5 fondos de alrededor de 760 millones de dólares bajo administración.

Seleccionar una alternativa: tres enfoques

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis (figura 6.1).

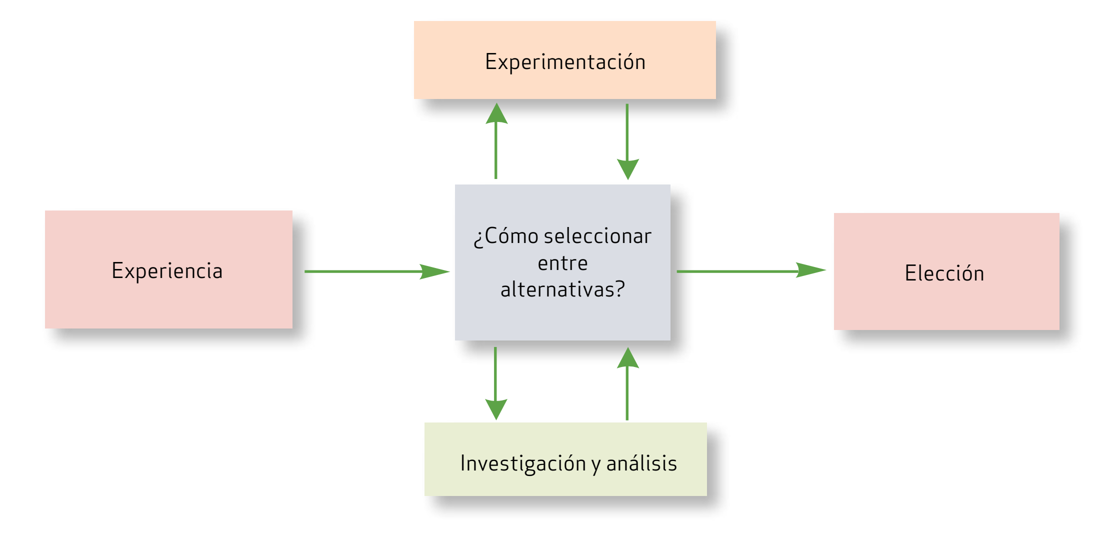


Figura 6.1 Bases para la selección entre cursos de acción alternativos.

Experiencia

La dependencia en la experiencia anterior quizá tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Es común que los gerentes experimentados crean —a menudo sin percatarse de ello— que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

Hasta cierto punto, la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque:

1. Muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos.
2. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa o cualquier otra decisión con buenos resultados puede proporcionar datos útiles para esa destilación. Así como los científicos no vacilan en construir sobre las investigaciones de otros y consideran ridículo simplemente replicarlas, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

Experimentación

Una forma evidente de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En la investigación científica a menudo se utiliza la experimentación, y también se sostiene que debería utilizarse con más frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos (en especial dados los factores intangibles) es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Probablemente la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente. Por tanto, esta técnica sólo puede utilizarse después de considerar otras alternativas.

Por otro lado, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el experimento haya establecido el mejor curso de acción. Incluso las reflexiones más cuidadosas sobre la experiencia o investigación no aseguran decisiones correctas a los gerentes, lo que se ilustra mejor en, por ejemplo, la planeación de un nuevo avión.

Un fabricante de aeronaves puede recurrir a la experiencia personal, de otros fabricantes y de usuarios de aviones nuevos; ingenieros y economistas pueden hacer extensos estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacios y otros factores, pero estos estudios no responden a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre se requiere cierta experimentación en el proceso de selección del curso de acción correcto. Por lo regular se construye y prueba un avión de primera producción, o prototipo, y sobre la base de estas pruebas se producen aviones según el diseño revisado y mejorado.

La experimentación también se utiliza de otras maneras: una empresa puede probar un producto nuevo en cierto mercado antes de extender su venta a nivel nacional; a menudo se prueban técnicas organizacionales en una sucursal o planta antes de aplicarse en toda la compañía, o bien puede ponerse a prueba a un candidato a un puesto gerencial durante las vacaciones del titular.

Investigación y análisis

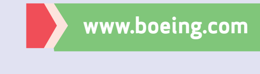
Cuando hay que tomar decisiones importantes, una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas es la de investigación y análisis, enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida, es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, de computadora e impresora) en la toma de decisiones.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, probablemente el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación: las horas dedicadas y hojas de papel utilizadas en los análisis casi siempre cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la manufactura de aviones, por ejemplo, si una investigación cuidadosa no precede a la construcción y prueba del avión prototipo y sus partes, los costos resultantes serán enormes.

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Así, a menudo los arquitectos construyen modelos de edificios en la forma de extensos planos o interpretaciones tridimensionales; por su parte, los ingenieros prueban modelos de las alas de aviones y misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil tal vez sea la representación de las variables en una situación problema mediante términos y relaciones matemáticas. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución, las ciencias físicas dependen desde hace mucho de los modelos matemáticos para hacerlo y es alentador ver que este método se aplica a la toma de decisiones gerenciales.

PERSPECTIVA GLOBAL

La decisión de Boeing de volverse digital en el desarrollo del 777[13]



El modelo 777 de Boeing es muy probablemente una de las aeronaves más avanzadas del mundo; sin embargo, su aspecto más innovador es la forma como se construyó: diseño 100% digital de tres dimensiones mediante tecnología CAD/CAM. Volverse digital fue una decisión difícil para Boeing, con el nuevo sistema los ingenieros pueden ver en pantalla el diseño y preensamblar las más de tres millones de partes del avión y sus 132 500 partes de ingeniería única. Este nuevo enfoque, un cambio de paradigma, requirió nuevas relaciones con proveedores y clientes, por ejemplo, la compañía solicitó ideas de ocho aerolíneas para el modelo 777, y planeadores, ingenieros y diseñadores de herramientas trabajaron juntos de manera interna como equipo y dispusieron de información actualizada sobre el proceso de desarrollo. Antes los ingenieros y mecánicos trabajaban en algunas simulaciones a tamaño natural para ver si las partes se ajustaban o no, y los problemas ocasionaban reprocesos costosos; recientemente Boeing empezó a utilizar un sistema CAD inteligente y avanzado (llamado ICAD) que permite cambios importantes en el diseño. Hoy las tecnologías emergentes ayudan en la toma de decisiones, y así lo harán en el futuro.



El modelo 777 de Boeing es un vehículo 100% digital de tres dimensiones que se construyó mediante tecnología CAD/CAM.

[13] "Taking Off: Boeing", *Fortune*, 9 de noviembre de 1993, pp. 53-54; Taninecz, George, "Blue Sky Meets Blue Sky", *Industry Week*, 18 de diciembre de 1995, pp. 48-52, y Boeing, en: www.boeing.com/commercial/777family/index.html, recuperado el 30 de julio de 2011.



Decisiones programadas y no programadas

Decisiones programadas Se utilizan para trabajos estructurados o rutinarios.

Puede distinguirse entre decisiones programadas y no programadas; una **decisión programada**, como ilustra la figura 6.2, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les inclinan si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que descartarse o debe reprocesarse; otro ejemplo de decisión programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho es la toma de decisiones por precedencia.

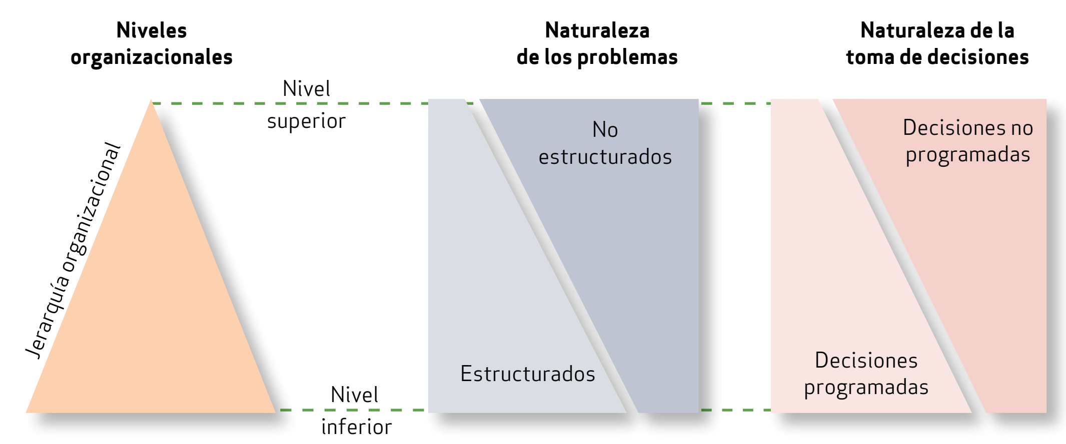


Figura 6.2 Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en la organización.

Decisiones no programadas Se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

Las **decisiones no programadas** se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos de ello son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo *no programadas*: son una combinación de ambas. Como ilustra la figura 6.2, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

Las decisiones no programadas se emplean en las situaciones no estructuradas, nuevas y no bien definidas de naturaleza no recurrente.

PERSPECTIVA GLOBAL

Louis Gerstner, en IBM, como tomador de decisiones[14]

www.ibm.com



Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en RJR Nabisco y American Express fuese la persona que dirigiera una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993; sin embargo, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave:

[14] "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54; Park, Andrew, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *Business Week*, 22 de octubre de 2001, pp. 56-57; Vogelstein, Fred, "Sun on the Ropes", *Business Week*, 7 de enero de 2002, pp. 82-87; Kirkpatrick, David, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

1. No dividió la compañía.
2. Se enfocó en el negocio de servicio, y para 2001 su negocio mundial era el área de más rápido crecimiento.

A pesar de la alta demanda de tiempo derivada de sus responsabilidades laborales, se dio la oportunidad para dedicarse a las causas sociales, en especial las relacionadas con las escuelas.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. Por su parte, IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores (Sun, Hewlett-Packard y Compaq) bajo presión extrema.

Así, como gerente de alto nivel, Gerstner debió equilibrar sus recursos de tiempo entre tomar decisiones estratégicas y tácticas, decidir entre productos o servicios, planeación mundial o doméstica, y formular estrategias y su instrumentación, además de equilibrar su energía entre acciones organizacionales y socialmente responsables.

Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo



Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

De riesgo a cero riesgo: esa es la pregunta para Tesla[15]

www.teslamotors.com

La necesidad de independencia energética enfoca la atención en los autos eléctricos. Tesla Motors, la compañía de automóviles con sede en California, ha estado en el negocio de diseño, fabricación y venta de autos eléctricos durante muchos años. El Tesla Roadster fue uno de los primeros autos que utilizan batería de iones litio con una gama de manejo que supera las 200 millas. El auto, se dice, será de una energía mucho más eficiente que el vehículo híbrido Prius de Toyota. En 2010, Tesla entró en el mundo de las finanzas a través de la oferta pública (IPO), confiando en que el nuevo sedán Modelo S, con el tiempo, venda 20 000 autos al año. Pero Tesla se enfrentó a muchos desafíos, tales como la débil industria automotriz de 2010. Asimismo, necesita capital y confianza en que mejore la tecnología de baterías que podría ampliar el margen de manejo. La competencia espe-

[15] May, Patrick, "Uphill Drive", *Contra Costa Times*, julio 4 de 2010; véase también página de inicio de Tesla, en: http://www.teslamotors.com/, recuperado el 16 de noviembre de 2011; Tesla Motors, *The New York Times*, julio 6 de 2010.

rada será de compañías como Nissan[16] y Toyota, que está ofreciendo un híbrido enchufable.[17] General Motors, por ejemplo, desarrolló el muy publicitado Chevrolet Volt, un sedán híbrido. Por otra parte, Tesla no parece tener mucha claridad en cuanto a si se convertirá en un fabricante de automóviles de alto volumen. Las oportunidades para un auto eléctrico están ahí, pero el riesgo de Tesla es grande. Su esperanza es que el sedán Modelo S tenga éxito, lo que justifica la decisión de riesgo.

Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias al utilizar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica típica es hacer que el personal especializado presente *los mejores estimados*.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad. Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de una cantidad de variables decisivas: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le pueda fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Girish Acharya, director de ingeniería del Centro de Inteligencia Artificial de SRI, sobre administrar para la innovación[18]

Girish Acharya es director de ingeniería en el Centro de Inteligencia Artificial de SRI International en Palo Alto, California, Estados Unidos. SRI International, fundada en 1946 como el Instituto de Investigación de Stanford (SRI), es una organización independiente sin fines de lucro, líder en investigación, que realiza investigación y desarrollo patrocinados por sus clientes para departamentos gubernamentales, negocios y fundaciones. Con más de dos mil empleados, ha estado a la vanguardia de la innovación durante los últimos sesenta años. Muchas de sus innovaciones, entre ellas el ratón para las computadoras, la interfaz para las computadoras personales, los nombres de los dominios de internet, la comunicación móvil y la televisión de alta definición, se han convertido en parte de nuestra vida diaria.

Acharya gestiona varios proyectos innovadores en SRI; por ejemplo, trabajó en la integración de CALO/PAL, un ambicioso esfuerzo por crear la siguiente generación de asistentes personales cognitivos que aprenden y se adaptan. En este proyecto participaron 22 instituciones líderes en investigación, entre las cuales estuvieron universidades y empresas comerciales. Se le preguntó a Girish cuál creía que era el secreto detrás del éxito de SRI en la innovación, a manera de respuesta citó un pasaje del libro *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, escrito por Curt Carlson, director ejecutivo de SRI, y William W. Wilmot. Los autores de dicha publicación aseguran que el éxito en la innovación proviene de trabajar en los problemas que son no sólo interesantes, sino importantes. También perfilan cinco aspectos esenciales de la innovación exitosa, a saber: necesidades importantes, creación de valor, campeones de liderazgo en la innovación, equipos de innovación y compromiso con la organización.[19] Girish sostiene que

[16] Véase Nissan LEAF, en: youtube.com/nissanusa, recuperado el 2 de enero de 2016.
[17] Véase "2010 Prius Plug-In Hybrid Makes North American Debut at Los Angeles Auto Show", en: http://pressroom.toyota.com/pr/tms/toyota/2010-prius-plug-in-hybrid-makes-149402.aspx, recuperado el 6 de julio de 2010.
[18] Entrevista por correo electrónico que Mark Cannice realizó a Girish Acharya, de SRI International, el 18 de agosto de 2009.
[19] Carlson, Curtis R. y William W. Wilmot, *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, Nueva York: Crown Business, Random House, 2006.

> … la innovación comienza desde la base y se acerca al problema. Cada departamento tiene un presupuesto interno para investigación y desarrollo con el fin de promover nuevas ideas, y obtiene la tutoría requerida. Conforme las ideas ganan impulso, la alta gerencia provee un entorno favorable para llevarlas al siguiente nivel y mantiene el motor de la innovación resoplando continuamente.

Se pidió a Girish que nos dijera su opinión sobre qué mantenía a las personas creativas e innovadoras en SRI, y contestó:

> Hay muchos factores, pero los tres más importantes son la pasión, la disciplina y los equipos multidisciplinarios. Las personas se apasionan por lograr un efecto y marcar una diferencia; la pasión las mantiene en la búsqueda de la siguiente gran cosa en un mundo que es una montaña rusa de innovación… SRI International sigue un enfoque disciplinado hacia la innovación, y usa el análisis NABC (siglas en inglés para necesidad, enfoque, beneficios y competencia), mismo que emplea regularmente para estimular las ideas y pugnar por un mejor producto. Por último, SRI International ha logrado avances sobresalientes gracias a su habilidad para reunir a empleados de diversos orígenes y trayectorias para resolver problemas importantes.

El señor Acharya tiene una maestría en ingeniería en el IIT de Kanpur, India, y en la Universidad de Toronto, además de una maestría en Administración de Negocios de la Haas School of Business; antes de llegar a SRI, fue consultor ejecutivo en HP, donde ayudó a diseñar e instrumentar el puente de administración de contenido de la firma entre cientos de comunidades de autores y editores. Esperamos que la propia diversidad de sus antecedentes aporte gran valor al proceso de innovación. ¿Qué destrezas y experiencias diversas puede desarrollar usted en los próximos años?

Creatividad e innovación[20]



Puede distinguirse entre creatividad e innovación. El término **creatividad** casi siempre se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la **innovación**, en cambio, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se concentra en el proceso creativo, supone que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

Creatividad Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.

Innovación El uso de nuevas ideas.

Proceso creativo

El **proceso creativo** pocas veces es simple y lineal, más bien consiste en cuatro fases que se traslapan e interactúan:

Proceso creativo Consta de cuatro fases: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica o verificación.

1. Escaneo inconsciente.
2. Intuición.
3. Percepción.
4. Formulación lógica.

1. El *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo casi siempre requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente; sin embargo, a menudo los gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo toman decisiones prematuras en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos.
2. La *intuición* conecta al inconsciente con el consciente. Esta etapa puede suponer una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio; por ejemplo, Donaldson

[20] Véase también el análisis de la intuición en la toma de decisiones, de Dane, Erik y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making", *The Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 32-33.

www.gm.com 

Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura de división descentralizada con control centralizado, conceptos que parecen contradecirse entre sí; sin embargo, la idea tiene sentido cuando se reconocen los principios subyacentes de:

a) Hacer responsable de las operaciones al gerente general de cada división.
b) Mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones.

Se requirió de la intuición de dos grandes líderes corporativos para constatar que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial. La intuición requiere tanto tiempo para funcionar como que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debe pensarse a fondo en el problema. Diversas técnicas promueven el razonamiento intuitivo, como la lluvia de ideas (*brainstorming*).

3. La *percepción*, tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un arduo trabajo; por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, o bien un servicio o un proceso nuevo. Lo interesante es que la percepción se puede presentar cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos se benefician de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.
4. La última fase del proceso creativo es la *formulación lógica* o *verificación*. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto puede lograrse al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros. La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Innovación en la India: microfinanciamiento[21]

La innovación no está restringida a grandes empresas con grandes presupuestos para investigación y desarrollo. En la India, los grupos de autoayuda (SHG), conformados por entre 12 y 15 mujeres, se organizan para obtener créditos de grandes bancos. Mientras que los individuos no los obtienen, los grupos sí. Los miembros del grupo analizan qué proyecto debe financiarse y cómo deben fijarse las prioridades. Estos grupos conocen bien el ambiente local y pueden identificar las necesidades y oportunidades de la comunidad; también supervisan cómo se emplea el dinero, de hecho, las tasas de pago de los créditos llegan hasta 99.5%. Este acuerdo innovador de microfinanciamiento es un ejemplo de decisión e innovación al nivel inferior.

Lluvia de ideas (*brainstorming*)[22]

La creatividad puede enseñarse y el pensamiento creativo es, a menudo, el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en interacciones de grupo y otras en acciones individuales; una de las más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el *Padre de la Lluvia de Ideas*.[23] El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas o atípicas. En una sesión de lluvia de ideas se busca la multiplicación de éstas. Las reglas son las siguientes:

- No se critica ninguna idea.
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.

---

21 Prahalad C. K. y M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation*, Nueva York: McGraw-Hill, 2008, p. 5.
22 Véase también Lichtfield, Robert C., "Brainstorming: A Goal-Based View", *The Academy of Management Review*, julio de 2008, pp. 649-668.
23 Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, 3a. edición revisada, Nueva York: Scribner, 1963.

- Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- Se alienta a que los demás mejoren las ideas.

La lluvia de ideas, que destaca el pensamiento en grupo, tuvo una gran aceptación después de su introducción, aunque el entusiasmo fue opacado por investigaciones que demostraron que los individuos podían desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo; sin embargo, investigación adicional mostró que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar mejor. Éste puede ser el caso cuando la información se distribuye entre varias personas, o cuando la peor decisión del grupo es más aceptable que la mejor decisión individual, que, por ejemplo, puede tener la oposición de quienes deben instrumentarla. También la aceptación de las nuevas ideas es generalmente mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su instrumentación.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Aprender a innovar de los países emergentes[24]

Las compañías comprendieron que podían beneficiarse de vender productos de bajo costo en otros países. Por ejemplo, la unidad de cuidados a la salud de General Electric desarrolló una máquina para realizar electrocardiogramas para los médicos de China e India. Tradicionalmente las innovaciones se desarrollaban primero en Estados Unidos, Europa y Japón, ahora algunas de las innovaciones provienen de países pobres. De hecho, algunas compañías estadounidenses envían a sus gerentes de innovación a países menos desarrollados y la investigación se realiza en el extranjero. Otro ejemplo es Hewlett-Packard, la cual tiene un laboratorio de investigación en la India: la innovación puede originarse en países desarrollados, en vías de desarrollo o poco desarrollados.

Limitaciones del análisis de grupo tradicional

Aun cuando la técnica de lluvia de ideas puede generar ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos; de hecho, la acostumbrada reunión en grupo puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros de un grupo pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas; los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados; los gerentes de menor nivel jerárquico pueden sentirse inhibidos para expresar sus puntos de vista ante un grupo con gerentes de mayor jerarquía; las presiones a conformarse pueden desalentar la expresión de opiniones divergentes; la necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la de explorar alternativas creativas —aunque impopulares— para la solución de un problema, y, por último, ya que tienen que llegar a una decisión, los grupos pueden evitar el esfuerzo de buscar datos relevantes a una decisión.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Cómo promueve 3M la innovación[25]

Las compañías tienen estrategias diferentes para promover la innovación; por ejemplo, en Johnson & Johnson se alienta a las unidades operativas autónomas a innovar y su cultura organizacional permite el fracaso; por su parte, 30% de las ventas de Rubbermaid se derivan de productos que tienen menos

---

[24] Jana Reena, "Inspiration from Emerging Economies", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 38-41.
[25] Stewart, Thomas A., "3M Fights Back", *Fortune*, 5 de febrero de 1996, pp. 94-99; "3M and Then There Were Two", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, pp. 74-75; Arndt, Michael, "3M: A Lab for Growth?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; 3M Worldwide, en: http://www.3m.com, recuperado el 8 de noviembre de 2008.

www.jnj.com
www.rubbermaid.com
www.hp.com
www.dowcorning.com
www.ge.com
www.3m.com

de cinco años de antigüedad; Hewlett-Packard alienta a los investigadores a dedicar 10% de su tiempo a sus proyectos preferidos y Merck asigna tiempo y recursos a sus investigadores para trabajar en productos de alto riesgo con potencial de grandes beneficios; Dow Corning y General Electric emprenden proyectos conjuntos con sus clientes para desarrollar nuevos productos; uno de los maestros de la innovación es la Minnesota Mining & Manufacturing (3M).

Cuando escuchamos hablar de 3M pensamos en innovación: su ambiente organizacional promueve el pensamiento creativo y la tolerancia frente a nuevas ideas. Aun cuando en 1995 el desempeño financiero no fue tan bueno respecto a otros años, la compañía cumplió su meta de obtener al menos 30% de sus ventas de productos que tuvieran menos de cuatro años de antigüedad. Allí se promueve la innovación continua mediante la regla de 15%, que sugiere que los investigadores dediquen ese porcentaje de su tiempo a actividades que no estén relacionadas con su proyecto principal.

La compañía está muy descentralizada: sus 8 300 investigadores trabajan en varios y distintos laboratorios, lo que genera redundancia; en teoría, los laboratorios principales y los centros de desarrollo deberían realizar la investigación, en tanto que los otros, el desarrollo; sin embargo, en la práctica lo más común es que no funcione así, ya que la compañía opera con pocas reglas y no tiene una estrategia en el sentido tradicional, en vez de ello se orienta por dos principios:

1. Ser muy innovadora.
2. Satisfacer al cliente en todos los aspectos.

Sin importar lo que frene la innovación, como la planeación excesiva o la intolerancia hacia los errores, es necesario eliminarlo; además, es obligatorio compartir la información. Aun cuando las medidas financieras actúan como control, el verdadero control proviene de los colegas, quienes revisan el trabajo de unos y otros.

El proceso de innovación típico en 3M funciona como sigue: cuando una persona de la organización tiene la idea de un nuevo producto, forma un equipo integrado por individuos de las áreas funcionales, como el departamento técnico, manufactura, marketing, ventas y, en ocasiones, finanzas (la compañía también alienta a los clientes para que contribuyan con sus ideas), luego, los miembros del equipo trabajan en el diseño del producto, la producción y el marketing; más allá, exploran varios usos del producto, y su mayor recompensa es el éxito de éste.

Las reglas o pautas son bastante simples: desarrollar tolerancia al fracaso, recompensar a los que tienen la idea de un buen producto y que pueden formar un buen equipo de acción para promoverlo, establecer relaciones estrechas con los clientes, compartir tecnología con otros en la compañía, conservar el proyecto vivo al asignarle tiempo o recursos financieros y mantener pequeñas las divisiones.

El futuro dirá si la innovación continuará siendo un factor clave del éxito para 3M.

El gerente creativo[26]

A menudo se asume que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Este supuesto, por desgracia, puede ser perjudicial para la organización, ya que en el ambiente apropiado prácticamente todas las personas son capaces de ser creativas —aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos—.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y originales: pocas veces están satisfechas con el *statu quo*. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del proceso racional, sino que también incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Además, parecen estar sumamente interesadas por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos son los que objetan el conformismo y se consideran diferentes.

[26] Véase también Anderson, Joseph V., "Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, pp. 40-47.

Sin lugar a duda las personas creativas pueden hacer grandes contribuciones a una empresa, aunque, también, ocasionarle dificultades. El cambio, como lo sabe cualquier gerente, no siempre es popular y a menudo tiene efectos secundarios indeseables e inesperados; de igual modo, las ideas originales que se persiguen con tenacidad pueden frustrar a otros e inhibir el funcionamiento fluido de una organización. Por último, los individuos creativos pueden causar problemas al ignorar las políticas, las reglas y reglamentos establecidos. John Kao, que enseñó en la Harvard Business School, sugiere que las personas creativas deben tener la libertad suficiente para seguir sus ideas, pero no tanta que pierdan el tiempo o no tengan el necesario para colaborar con otros en la búsqueda de metas comunes; también sugiere que los gerentes se visualicen como músicos de jazz, quienes siguen una serie de partituras, pero tienen la suficiente libertad para hacer variaciones.[27]

Como resultado, la creatividad de la mayoría de los individuos es quizá en muchos casos subutilizada, a pesar del hecho de que las innovaciones originales pueden ser de gran beneficio para la empresa. Para cultivar la creatividad, en especial en el área de planeación, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas. Aun así, recuérdese que la creatividad no es un sustituto del juicio gerencial: es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos involucrados al seguir ideas originales y traducirlas en prácticas innovadoras.

Invención e innovación[28]

La **invención** por sí sola no es suficiente para el éxito de los negocios: tiene que seguir la innovación. La invención corresponde al desarrollo o descubrimiento de algo nuevo y la innovación es la mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos. Los estadounidenses inventaron la videocasetera, pero los japoneses produjeron y distribuyeron efectivamente el producto. La invención es el descubrimiento, el encuentro de algo nuevo.[29] La **innovación**, por otro lado, es el uso de la idea y su puesta en práctica. La innovación es la realización de la idea. El equipo de IBM no fue instruido a inventar la computadora, sino a integrar los componentes disponibles para venta que dieron origen a la PC de IBM. Esa fue la innovación que produjo la PC.[30]

La **invención** es el desarrollo o descubrimiento de algo nuevo.

La **innovación** es *la mejora, la adaptación o la comercialización de nuevos productos, servicios o procesos.*

RESUMEN

La toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción de entre varias alternativas: es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una situación, que puede no ser todo lo que deberían saber. *Sufisfacer* es un término que a veces se utiliza para describir la selección de un curso de acción que, dadas las circunstancias, sea satisfactorio.

Como casi siempre hay alternativas (a menudo muchas) para un curso de acción, los gerentes deben reducirlas a las pocas que permitan operar dentro de los factores limitantes: los que se oponen en el camino de lograr un objetivo deseado; por tanto, las alternativas se evalúan en términos de factores cualitativos y cuantitativos. Otras técnicas para evaluar alternativas son el análisis marginal y el análisis de la efectividad del costo; la experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis entran en juego al seleccionar una alternativa.

Por otra parte, hay diferencias entre decisiones programadas y no programadas: las primeras son adecuadas para problemas estructurados o rutinarios y son las que toman, sobre todo, gerentes de menor nivel jerárquico y no

[27] "Mr. Creativity", *The Economist*, 17 de agosto de 1996, p. 55.
[28] Buxton, William, "Innovation vs. Invention", en: http://www.billbuxton.com/innovationInvention.pdf, recuperado el 2 de enero de 2016.
[29] Merriam-Webster, en: http://www.merriam-webster.com/dictionary, recuperado el 16 de noviembre de 2011.
[30] Ogan Gurel, "Innovation and Invention-Similar Words, Different Concepts", en: http://www.ipfrontline.com/depts/article.aspx?id=16295&deptid=5, recuperado el 2 de enero de 2016.

gerentes; en cambio, las decisiones no programadas se utilizan para problemas no estructurados y no rutinarios, y casi siempre las toman gerentes de mayor nivel jerárquico.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que supone la interacción de varias variables importantes y ciertos riesgos. Los administradores que se enfrentan a la incertidumbre deben conocer el grado y la naturaleza del riesgo que asumen al elegir un curso de acción.

Para la administración efectiva son importantes la creatividad, esto es, la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas, y la innovación, que es la utilización de estas ideas. El proceso creativo consiste en cuatro fases que se traslapan: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica. Una técnica popular para fortalecer la creatividad es la lluvia de ideas. Los individuos creativos pueden hacer una gran contribución a la empresa, pero al mismo tiempo crear problemas, porque no siguen las reglas de comportamiento generalmente aceptadas.

La **invención** es el desarrollo o descubrimiento de algo nuevo; mientras que la **innovación** es *la mejora, adaptación* o *comercialización de nuevos productos, servicios* o *procesos*.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Análisis de efectividad de costos
Análisis marginal
Creatividad
Decisiones no programadas
Decisiones programadas
Factores cualitativos
Factores cuantitativos
Gerente creativo
Innovación
Invención
Lluvia de ideas
Principio del factor limitante
Proceso creativo
Racionalidad limitada o ligada
Sufisfacer
Toma de decisiones
Toma de decisiones bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo
Tres enfoques para seleccionar una alternativa

PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué se considera a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también peligrosa? ¿Cómo puede un gerente hacer un mejor uso de la experiencia?
2. En un problema de decisiones que conozca, ¿cómo y dónde aplicaría usted el principio del factor limitante? ¿Aplicó este principio al seleccionar la clase o la parte de la clase a la que asiste? ¿De qué manera?
3. Identifique cinco problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un entorno organizacional, ¿ocurrieron en los niveles superiores o inferiores?
4. *La toma de decisiones es la principal tarea del gerente*. Comente.
5. Piense en un problema resuelto mediante creatividad. ¿La solución provino de un estudio en grupo o de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

El jefe de su empresa le ofrece una promoción a un puesto en un lugar el cual no le agrada a los miembros de su familia. Realice las suposiciones necesarias y luego establezca cómo y qué es lo que decidiría.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet la palabra *creatividad* e ilustre cómo se puede aplicar a la toma de decisiones.
2. Encuentre tres aplicaciones de la llamada lluvia de ideas en internet.

CASO GLOBAL 6.1

Carrefour: ¿hacia dónde ir?[31]

El principal competidor mundial de Walmart es el gran detallista francés Carrefour, una empresa con hipermercados: grandes tiendas que ofrecen una variedad de artículos. Ha hecho fuertes inversiones en el mundo, principalmente en América Latina y China, pero no todo va bien porque sus competidores le han quitado participación en el mercado doméstico; hasta se especula sobre una adquisición de esta firma por parte de Walmart o Tesco, esta última, una cadena inglesa. El señor Barnard fue destituido, después de dirigir la compañía durante 12 años, y sustituido por José Luis Durant, de ascendencia alemana-española. Aunque algunos consideran exitosa su expansión mundial, pudo ser un gran error: se retiró de Japón y vendió 29 hipermercados en México; también tuvo problemas al competir con Tesco en Eslovaquia y República Checa; en Alemania enfrentó una fuerte competencia por parte de Aldi y Lidle, dos exitosos operadores de descuento, sin embargo, compró tiendas en Polonia, Italia, Turquía y abrió nuevas tiendas en China, Corea del Sur y Colombia. Carrefour se ha vuelto más cuidadosa al seleccionar los mercados, pero está ávida de entrar al mercado indio, aunque a finales de 2006 se enteró de que Walmart también lo haría.

En Francia, donde Carrefour está bien establecida, la compañía cometió un grave error en su política de asignación de precios, lo que quizá comenzó cuando se fusionó (1999) con Promodes, la cadena de descuento francesa: confundió a la clientela francesa al perder su imagen de bajo costo y aún está por verse si pueden revertirlo. Durant, su director ejecutivo de 2005 a 2008, se embarcó en la nueva estrategia al ofrecer 15% de nuevos productos en sus hipermercados y 10% en sus supermercados, además de contratar más personal, ampliar las horas de operación de ciertos hipermercados, recortar precios, probar tiendas pequeñas y delegar hacia abajo la toma de decisiones; con todo lo anterior, propone la permanencia sólo en países en los que Carrefour esté entre los principales detallistas. El nuevo presidente ejecutivo, Lars Olofsson, busca cambiar la reputación del minorista enfocándose en los precios bajos, ya que los consumidores consideran que la cadena es demasiado cara.



Carrefour tiene presencia en España, Argentina, Colombia y República Dominicana.

Preguntas

1. ¿Cómo debería evaluar el señor Durant las oportunidades en los diversos países de todo el mundo?
2. ¿Debería adoptar Carrefour la estrategia que marca el eslogan de Walmart "Ahorras dinero. Vives mejor"? ¿Cuál sería la ventaja o desventaja de esa estrategia?
3. ¿Cómo podría distinguirse Carrefour de Walmart?
4. Identifique las culturas de los países que deben considerarse para tener éxito.

31 "Carrefour at the Crossroads", *The Economist*, 22 de octubre de 2005, p. 7; Rohwedder, Cecilie, "A New Chief Seeks to Make French Retailing Giant Nimbler", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2006; "Setting Up Shop in India", *The Economist,* 2 de noviembre de 2006, pp. 73-74; véase también http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=8109636, recuperado el 15 de noviembre de 2011.

CONCLUSIONES DE LA PARTE 2

Planeación global y empresarial

El cierre de esta parte se enfoca en las dimensiones mundial y empresarial de la planeación. Primero, en el enfoque internacional, se exponen las ventajas y desventajas competitivas de la India; luego, en el enfoque empresarial, se redacta un plan de negocios para un proyecto nuevo, y, por último, se analiza el caso de la industria automotriz mundial con la fusión entre las corporaciones Daimler (alemana) y Chrysler (estadounidense).

ENFOQUE GLOBAL



Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de la India*

A toda nación le preocupa competir en el mercado mundial con efectividad, y la competitividad no sólo depende de la efectividad de las compañías individuales, sino también de las industrias y el sistema socioeconómico de una nación. Los rápidos cambios en el ambiente de los mercados del mundo libre establecen que las naciones utilicen a plenitud sus ventajas competitivas para que, o bien continúen siendo prósperas, o bien lo sean en el futuro. Los líderes políticos, económicos y de negocios deben evaluar las oportunidades y amenazas del ambiente externo para construir estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de su industria y anulen las debilidades de su nación. Por tanto, los líderes de cada país deben considerar este análisis.

Obtener ventajas competitivas mediante la matriz FODA: un modelo conceptual

Weihrich fue quien introdujo por primera vez la matriz FODA en la formulación de estrategias empresariales,[32] que más tarde se usó como marco teórico para desarrollar estrategias en la carrera profesional de individuos.[33] En esta obra, el marco se usará para analizar, en particular, industrias y, en general, una nación; en este caso, identificaremos la ventaja competitiva de la India.

El desarrollo de una estrategia en una carrera profesional, una empresa, una industria o una nación requiere de un análisis sistemático de las debilidades (D) y fortalezas (F) del sistema de que se trate (aquí una nación), que a su vez, opera dentro de un ambiente externo mayor que le plantea no sólo amenazas (A), sino oportunidades (O). Estos cuatro factores se ilustran en la matriz FODA de la tabla C2.1, y serán la base de cuatro estrategias distintas.

La situación más favorable se da cuando una nación utiliza sus fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades (O) que surgen fuera de ella. En nuestro modelo a esto se le llama estrategia FO (o maxi-maxi), porque la nación explota las oportunidades utilizando sus fortalezas. Pero

* Basado en "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of India with the Tows Matrix–An Alternative to Porter's Model" de Heinz Weihrich y Chunguang Ma, presentado en la Eastern Academy of Management Conference "Global Economy XIII" en Río de Janeiro, 21-25 de junio de 2009.

32 Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

33 Heinz Weihrich, "Strategic Career Management—A Missing Link in Management by Objectives", *Human Resource Management*, verano-otoño 1982, pp. 58-60.

en un mercado competitivo a nivel mundial, la nación también enfrenta amenazas, que, a su vez, quizá pueda superar con sus fortalezas. A esa situación se le denomina estrategia FA (o maxi-mini), pues la meta es maximizar las fortalezas al minimizar las amenazas (véase la tabla C2.1).

Las naciones tienen también debilidades que deben superar para aprovechar las oportunidades externas. A menudo una estrategia DO (o mini-maxi) es un plan de desarrollo que intenta convertir las debilidades de una nación en sus fortalezas. La situación menos favorable en la matriz FODA ocurre cuando una nación enfrenta amenazas externas a la luz de sus debilidades, lo que puede dificultarle operar y competir en el mercado mundial. Esta estrategia, que en la matriz se muestra como D-A (o mini-mini), se orienta a minimizar las debilidades internas y las amenazas externas.

La matriz conceptual FODA se utilizará en el análisis de la India como país, y en los análisis específicos de determinadas industrias para ilustrar su aplicación práctica.

Tabla C2.1 Matriz FODA: modelo conceptual

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas	Debilidades internas
	• Por ejemplo: normas culturales, sistema educativo, sistema político, recursos naturales, sistema de transporte, infraestructura, innovación tecnológica, prácticas gerenciales.	• Por ejemplo: debilidades en las áreas que se muestran en el apartado *Fortalezas internas.*
Oportunidades externas (O)	**FO: Maxi-maxi**	**DO: Mini-maxi**
• Por ejemplo: la Unión Europea, Norteamérica, Sudamérica, Europa del este, la Cuenca del Pacífico y Asia.	• Potencialmente la estrategia más exitosa: utilizar las fortalezas de la nación, para aprovechar las oportunidades en el mercado mundial.	• Por ejemplo: una estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A)	**FA: Maxi-mini**	**DA: Mini-mini**
• Por ejemplo: empresas o industrias completas de las áreas mostradas en el apartado *Oportunidades externas.*	• Por ejemplo: el uso de fortalezas para enfrentar las amenazas del mundo.	• Por ejemplo, invitar a inversionistas extranjeros y hacer al país atractivo para esas empresas e industrias.

Análisis de la situación competitiva de India

En la tabla C2.1 se presentó el modelo conceptual para analizar las ventajas y desventajas competitivas. Esta parte analiza las estrategias específicas que la India y sus industrias pueden seguir a la luz de sus fortalezas y debilidades inherentes, así como de las oportunidades y amenazas de su macroentorno. La matriz FODA que se muestra en la tabla C2.2 ilustra la situación competitiva de la India.



La población de la India se concentra principalmente en ciudades como Bombay, Delhi y Calcuta.

Ambiente interno de la India: sus fortalezas y debilidades[34]

Desde el punto de vista geográfico, la India es el séptimo país más grande del mundo y el segundo en población después de China, país que cuenta con más de 1 300 millones de personas. Es una democracia con más de 1 200 millones de personas, cuenta con la segunda mayor fuerza laboral y es la economía número 12 en el mundo: se estima que para 2025 su mercado sobrepase el mercado de consumo de Alemania.[35] La religión predominante es el hinduismo, seguida del islam y, en menor porcentaje, del cristianismo, sijismo y budismo. El idioma que se utiliza en los negocios y la administración es el inglés y casi 65% de la población sabe leer y escribir, pero a pesar del crecimiento económico, hay todavía una alta tasa de pobreza.[36]

En 1947 el país se independizó del gobierno británico, a lo que siguió una nueva constitución en 1950. La India desempeña una función cada vez más importante en la Organización Mundial de Comercio (OMC); también es miembro de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y de la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Para analizar sus ventajas y desventajas competitivas, se utilizará la matriz FODA que aparece en la tabla C2.2.

Tabla C2.2 Matriz FODA para la India[37]

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
• Énfasis en el pluralismo y el sincretismo, es decir, intentar reconciliar las diferentes creencias, tradiciones y culturas. La globalización se ve como una oportunidad para el crecimiento económico: modernizar mediante el uso de tecnología, reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida. • Se infiere que: desea convertirse en un jugador mundial importante y tener más poder dentro de un contexto democrático.	• Crecimiento de 9% o superior. • Gobierno democrático estable, que promueve una creciente privatización. • Bajos costos de mano de obra. • Fuerza laboral joven. • Productor de acero de bajo costo. • Industrias de autopartes, camiones y autobuses. • Farmacéuticas y químicas. • El inglés se habla extensamente. • Fuerza laboral culta y con estudios. • Turismo médico. • TI, servicios de *software* administrativos. • Parques con oficinas de alta tecnología (p. ej. Bangalore, Hyderabad y otros). • Un buen sistema educativo superior (p. ej. IIT). • Capacidades de *outsourcing*. • Crecimiento de la clase media (casi 30%). • Sector textil (seda, algodón, hilos, telas). • Diversos productos agrícolas y recursos naturales. • Industrias varias.	• Dependiente de energía (altos precios del petróleo). • Malas carreteras y tráfico intenso. • Aeropuertos congestionados. • Mala infraestructura de transporte público (p. ej. puentes). • Interrupciones en el suministro de energía eléctrica. • Contaminación. • Sistema judicial de negocios: mucho tiempo para resolver disputas. • Inflación. • Educación general, bajo índice de graduados. • Poca inversión en investigación y desarrollo. • Cómo emplear a la población rural con baja escolaridad. • Burocracia gubernamental y corrupción

(*continúa*)

[34] Hamm, Steve, “The Trouble with India”, *op. cit.*; “India on Fire”, *The Economist*, 3 de febrero de 2007, pp. 69-71; Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; HDNet World Report, *op. cit.*

[35] *Ibídem.* Véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

[36] Véase *India*, en: http://en.wikipedia.org/wiki/India, recuperado el 10 de diciembre de 2009.

[37] Ablett, Jonathan, Addarsh Baija y otros, “The ‘Bird of Gold’: The Rise of India’s Consumer Market”, *McKinsey*, mayo de 2007.

Tabla C2.2 Matriz FODA para la India (*continuación*)

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas	**FO: Maxi-maxi**	**DO: Mini-maxi**
• La globalización provee oportunidades para el *outsourcing* (p. ej., en las profesiones relacionadas con el sistema legal y contable). • Investigación y desarrollo de empresas extranjeras en la India. • Atractiva para empresas de alta tecnología. • Atractiva para empresas farmacéuticas. • Inversiones crecientes de Estados Unidos. • Oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería. • Creciente necesidad de productos y servicios de TI. • *Outsourcing* de procesos de negocios. • Turismo creciente, incluido el turismo médico.	• Proveer servicios de *outsourcing*. • Continua política gubernamental en favor del crecimiento y de las reformas, así como la apertura del mercado a la competencia. • Atracción de nuevas empresas. • Promoción del *outsourcing* del conocimiento de procesos (p. ej. análisis de imágenes de rayos X, administración del riesgo, contabilidad). • Desarrollo de industrias clave, como la biotecnología, farmacéutica, TI, textiles. • Promoción del turismo (p. ej., Tailandia).	• Políticas que promuevan infraestructura, como construcción de carreteras, puentes, aeropuertos (el nuevo aeropuerto de Bangalore se abrió en 2008). • Desarrollo de una política energética global. • Inversión en energía solar y de hidrógeno. • Mejorar los procesos judiciales para resolver las disputas más rápidamente. • Permitir que las universidades extranjeras participen e inviertan (empresas conjuntas). • Estimular la capacitación en las empresas (p. ej., entrenamiento como aprendices en Alemania). • Instalar controles para combatir la corrupción. • Mejorar la educación elemental obligatoria.
Amenazas externas	**FA: Maxi-mini**	**DA: Mini-mini**
• Escasez mundial de recursos. • Altos precios del petróleo. • Subsidios agrícolas en América y Europa. • Cabildeo en Estados Unidos contra el *outsourcing* para proteger sus empleos. • Competencia de China, Filipinas, Malasia, Vietnam. • Mano de obra más barata en otros países. • Otros países atraen los recursos intelectuales.	• Negociar con América y Europa para disminuir los subsidios agrícolas. • Desarrollar energía solar y eólica. • Negociar con los países occidentales para la reducción de los subsidios agrícolas en sus países. • Mejorar la productividad para competir contra países de bajo costo. • Incentivar la retención de los recursos humanos.	• Proveer a China de *software* y obtener a cambio tecnología de manufactura. • Emplear el excedente de la población rural en manufactura. • Incentivar la industria para emplear al excedente de personas en la agricultura. • Promover políticas a favor de la energía solar.

Fortalezas internas de la India

Al progreso de la India se le ha llamado "milagro económico". Aunque durante los años anteriores y recientes, el país ha visto un crecimiento extraordinario, el futuro también es promisorio: para prever el potencial de consumidores, el muy respetado McKinsey Global Institute realizó un estudio importante sobre el auge del mercado de consumo en la India y el desarrollo de una clase media fuerte,[38] y anticipa una tasa de crecimiento de 6 a 9% de 2005 a 2025.

[38] Mudur, Ganapati, "Hospitals in India woo foreign patients", *British Medical Journal*, núm. 328, junio de 2004, p. 1338.



El cine de Bollywood se caracteriza por sus escenas musicales con cantos y danzas típicas de la India mezcladas con coreografías del pop occidental.

La India tiene la segunda mayor fuerza laboral, con gente joven bien preparada, la mayoría con buen dominio del idioma inglés, lo que es de gran beneficio para el mercado mundial. Algunas de sus universidades tienen una excelente reputación (p. ej., el prestigioso Instituto Indio de Tecnología). Los sectores industriales incluyen compañías automotrices, de equipo de transporte, farmacéuticas, químicas, de productos electrónicos para el consumidor, de procesamiento de alimentos, petrolíferas, cementeras, mineras, acereras, de servicios tecnológicos y muchas empresas que realizan actividades de *outsourcing*, como los servicios administrativos. Entre sus fortalezas están la industria filmográfica, conocida como *Bollywood*, y el desarrollo de *software*; de hecho, sus exportaciones más importantes son el *software*, los bienes de ingeniería, los textiles y la joyería. Quizá menos conocido, pero cada vez más importante, es el llamado turismo médico:[39] los estadounidenses que padecen alguna enfermedad y que no pueden pagar los servicios médicos en su país dados sus altos costos pueden optar por adquirirlos en la India.

Sus recursos naturales incluyen carbón, mineral de hierro, titanio, bauxita, diamantes, gas natural, petróleo, piedras calizas y otros. Entre sus productos agrícolas están el arroz, el maíz, el algodón, el yute, las papas, la canola y la caña de azúcar.

Aunque la mayor fortaleza de la India está en el área de las tecnologías de la información, también hay compañías que deben destacarse: entre las diez mejores en ese país está representada una variedad de industrias como Reliance Industries Ltd., Oil & Natural Gas Corporation, el Banco Nacional de la India y empresas muy conocidas como Tata Steel, Tata Consultancy Services y Tata Motors.[40] Enfoquémonos en algunos ejemplos.

A la India se le conoce por su industria de partes automotrices, pero hoy también ensambla automóviles en cantidades incluso mayores; de hecho, muchos fabricantes extranjeros han entrado al mercado y, según se vio en capítulos previos, el Nano, que Tata Motors introdujo recientemente a un precio de 2 500 dólares, atrajo mucha atención de los posibles compradores de autos en ése y otros países.

Aunque estos ejemplos muestran el desarrollo de la India, el mayor cambio ocurrió en el sector de la tecnología. Algunas compañías importantes de alta tecnología se localizan en lo que se conoce como la *Cyber City* (o "ciberciudad"). En Pune, por ejemplo, hay una comunidad de acceso controlado que no sólo cuenta con oficinas, sino también con departamentos cerca de las fábricas, lo que evita el traslado por la vieja ciudad densamente poblada.[41] Compañías como Infosys y Wipro tienen sus modernas instalaciones en Bangalore y lo mismo ocurre con algunas multinacionales como Philips, Intel, Nokia y General Electric.

Aunque el gobierno burocrático reacciona lentamente, empresarios como Narayana Murthy (a quien algunos consideran el Bill Gates de la India) iniciaron grandes cambios en su país. Él y sus colaboradores comenzaron la muy exitosa empresa Infosys Consultants. De igual manera, Ratan Tata tomó Tata Steel, que estaba muy retrasada en tecnología y le dio un giro exitoso; algunas veces se le compara con Jack Welch, quien fue director ejecutivo de General Electric.

Debilidades internas de la India

Aunque la India tiene muchas fortalezas, sobre todo su notable tasa de crecimiento de casi 9% anual en los últimos años, también tiene muchas debilidades que debe tratar; por ejemplo, importar la mayor parte de su energía, lo que es especialmente decisivo en un mercado petrolífero por las nubes. Uno de sus mayores problemas es la mala infraestructura. El sistema de transporte públi-

---

39 Maidment, Paul, "India's 40 Biggest Companies", *Forbes*, 2 de agosto de 2006.
40 HDNet World Report, *op. cit.*
41 Hamm, Steve, *op. cit.* p. 50.

co es casi inexistente y quizá se podría describir como de "tránsito caótico" con un alto nivel de contaminación; de ahí que Infosys, exitosa empresa de tecnología, haya invertido en autobuses, minivans y taxis para transportar a sus empleados al aeropuerto.[42] Mientras tanto, se construyen nuevos aeropuertos en todo el país.

Otros factores que impiden que la India logre su potencial son los frecuentes cortes en el suministro eléctrico, el lento sistema judicial-empresarial, la engorrosa burocracia y la corrupción; de ello dan cuenta muchas empresas extranjeras que relatan historias de horror de sus experiencias. Aun así, y a pesar de la caótica situación, hay corporaciones multinacionales que invierten mucho en el país.

Aunque la India tiene una serie de excelentes universidades, su educación general con una baja tasa de graduación es una debilidad y también lo es el problema de emplear personas de zonas rurales con un bajo índice de escolaridad.

Mientras que en China la reforma se facilitó por la vía de un gobierno autoritario, en cambio, en la India se debió al parlamento, a su pueblo y a la prensa libre. A menudo alcanzar el consenso entre partidos retrasa las reformas y el cambio, además, existe una queja general sobre la burocracia gubernamental y la corrupción.



Con la globalización, el *outsourcing* en la India ha aumentado, sobre todo en los centros de atención telefónica.

Oportunidades y amenazas externas (geográficas) de la India

Las oportunidades para la India pueden encontrarse en diversas regiones geográficas: la Unión Europea, Norteamérica, Europa del este (incluidas las antiguas repúblicas soviéticas), la Cuenca del Pacífico y Asia. La India tiene muchos socios comerciales en Estados Unidos, en países de la Unión Europea y China; sus principales exportaciones son *software*, ingeniería y textiles.

Oportunidades externas

Con el aumento de la globalización, hay muchas oportunidades de *outsourcing*. Durante muchos años las compañías indias han proporcionado centros telefónicos de servicios a clientes y, más recientemente, las profesiones legales y fiscales han empleado los servicios provenientes de ese país. En general, el *outsourcing* de procesos de negocios es una oportunidad atractiva y cada vez más compañías llevan a cabo sus actividades de investigación y desarrollo en la India. La fuerza de trabajo culta y con estudios hace que las inversiones en alta tecnología y farmacéuticas sean muy atractivas para las empresas extranjeras. En general, el entorno mundial proporciona oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos derivados del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería. El aumento del uso de la tecnología de la información, fortaleza típica de la India, proporciona a las empresas de ese país las oportunidades de ofrecer esos productos y servicios a nivel mundial. Aún más, el aumento del turismo hace de la India un país muy atractivo; como ocurrió en Tailandia, el turismo puede llegar a ser una parte importante de la economía. Con la demanda de automóviles, los autos indios se venden bien en Sudáfrica, España e Italia.

Amenazas del ambiente externo

Aunque varias regiones del mundo abren oportunidades, también plantean amenazas a la India. La escasez de recursos a nivel mundial, así como los altos precios del petróleo, son amenazas graves para el país. Los subsidios agrícolas otorgados por los gobiernos de Europa y América dificultan a

[42] Para un análisis del sistema de aprendices de Alemania véase Weihrich, Heinz, Kai-Uwe Seidenfuss y Volker Goebel, "Managing Vocational Training as a Joint Venture-Can the German Approach of Cooperative Education Serve as a Model for the United States?", *European Business Review*, 1996, en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh, recuperado el 2 de enero de 2016.

los agricultores indios la competencia. La defensa de los intereses del gobierno de Estados Unidos se orienta a proteger los puestos laborales del país, lo cual, a su vez, puede reducir los servicios de *outsourcing* que se envían a la India. Aunque este país asiático ganó ventaja competitiva debido a los costos bajos de su mano de obra, países como Vietnam compiten también en ese rubro. Una de las preocupaciones de las compañías extranjeras es la protección de las propiedades intelectuales y, a menos que se elaboren leyes de propiedad más rigurosas, las empresas extranjeras pueden verse desanimadas a compartir su experiencia y conocimientos. Además, las atractivas ofertas de empleo del extranjero pueden atraer a profesionales indios altamente calificados.

Cuatro escenarios de estrategias para la India

A la luz de las fortalezas y debilidades de la India, y de las oportunidades y amenazas de otros países, deben considerarse cuatro distintos escenarios de estrategias.

Estrategias de fortalezas-oportunidades (FO): maxi-maxi

La estrategia potencialmente más exitosa para la India es utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas que tiene como país. Este conjunto de estrategias alternativas se muestran en la matriz (algunas presentadas en la tabla C2.2) como estrategia FO o maxi-maxi, que significa maximizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Por ejemplo, se debe motivar y apoyar a las compañías con políticas que faciliten los servicios de *outsourcing*. Aún más, el gobierno debería continuar las políticas en favor del crecimiento y de las reformas, así como abrir el mercado a la competencia para atraer nuevas industrias, como la de biotecnología, las farmacéuticas y la de tecnología de la información. Por su parte, la industria textil también puede beneficiarse del avance de las nuevas tecnologías de otros países. El *outsourcing* basado en el conocimiento, como el análisis de imágenes con rayos X y la contabilidad de administración de riesgos, también puede beneficiar a la industria y al país. A su vez, el turismo puede atraer a las cada vez más prósperas personas de los países en vías de desarrollo.

Estrategias de debilidades-oportunidades (DO): mini-maxi

Un país también tiene debilidades internas que debe superar para aprovechar las oportunidades externas, lo que significa minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades. Estas alternativas se ejemplifican en la estrategia DO o mini-maxi de la matriz de la tabla C2.2. Ante la realidad que representan las malas carreteras y la caótica situación del tráfico, el gobierno debería promover el desarrollo de una infraestructura más fuerte mediante la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos; al respecto, ya hay algunos proyectos en marcha como la apertura del nuevo aeropuerto de Bangalore en 2008. Respecto de la dependencia energética, debe desarrollarse una política energética mundial, lo que podría significar inversiones en energía solar e hidrógeno.

Para atraer inversión extranjera debe mejorarse el proceso judicial, de manera que los conflictos se resuelvan pronto y con justicia. También puede ofrecer beneficios si se permite que las universidades extranjeras participen en sociedades conjuntas. Para desarrollar habilidades, puede alentarse a las compañías a que inicien la capacitación interna, como lo ilustra el sistema alemán de aprendices.[43] Por ejemplo, Siemens India puede aprender de su compañía matriz en Alemania y adoptar el modelo de aprendices en el entorno indio (cabe mencionar que Siemens India está fuertemente afianzada en ese país y clasificó en primer lugar de la lista de los 50 países asiáticos de *Business Week*). El programa de aprendices también podría ayudar a emplear a personas del entorno rural con bajo grado de escolaridad. Una estrategia importante sería la instalación de controles para luchar contra la corrupción, lo que a su vez fomentaría la inversión de corporaciones extranjeras.

La educación es esencial para que un país avance en el siglo XXI, y no obstante que la India tiene pocas —aunque muy buenas— universidades, el país se beneficiaría mucho si mejora la educación elemental obligatoria.

[43] Einhorn en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia", *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

Estrategias de fortalezas-amenazas (FA): maxi-mini

La India tiene muchas fortalezas internas que puede emplear para lidiar con las amenazas externas mediante la estrategia FA, al maximizar sus fortalezas y minimizar sus amenazas. Una de esas estrategias sería desarrollar energías renovables como la solar o la eólica, y reducir su dependencia del petróleo. Otro enfoque sería negociar con los gobiernos europeos y de Estados Unidos para que reduzcan sus subsidios a la agricultura. Para ser competitiva, la India debe enfrentar la competencia de bajo costo de China, Filipinas, Malasia y Vietnam al enfatizar la productividad. Aunque estos países pueden plantear una amenaza, también pueden convertirse en oportunidades comerciales. Por último, las compañías y las políticas gubernamentales deben orientarse a conservar los recursos humanos intelectuales del país y desanimar que las personas busquen empleo en el extranjero. Dado que China, por ejemplo, es una amenaza grave, sobre todo en manufactura, una estrategia sería cooperar con ésta al exportarle *software* e importar bienes y tecnologías manufacturadas.

Estrategias de debilidades-amenazas (DA): mini-mini

La estrategia DA, que intenta minimizar las debilidades de la India y las amenazas que le acechan, es a menudo la alternativa más difícil. Una opción sería utilizar el excedente de población rural para emplearlo en la manufactura. El gobierno también ofrecería incentivos para crear empleos en la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos, y para lidiar con la escasez de recursos naturales pueden promoverse políticas de energía solar.

Cultura del país, valores, propósito y objetivos

Hay unas cuantas alternativas que el gobierno, con la ayuda de la industria, podría promover. Está claro que las estrategias alternativas se entrelazan. En realidad, se requeriría una combinación de estrategias, pero cualquiera que se elija debe ser congruente con la cultura, los valores y el propósito nacional de la India, como se muestra en la parte superior izquierda de la matriz de la tabla C2.2. Por ejemplo, la India debe reconocer el pluralismo y sincretismo que supone tratar de reconciliar diferentes culturas, creencias y tradiciones; no debería considerarse una isla, sino una parte importante del ambiente global que proporciona oportunidades de crecimiento. Esto puede requerir un liderazgo hacia el futuro que utilice la tecnología para modernizar y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y reducir la pobreza; debería prestarse atención especial al objetivo de la nación de convertirse en un jugador mundial dentro de un contexto democrático.

Conclusiones sobre la situación competitiva de la India y otros países

El enfoque de la matriz FODA genera diversas alternativas para que una nación logre una ventaja competitiva; estas alternativas pueden ayudar a los políticos en el análisis sistemático de los factores internos y externos, y en su combinación para lograr un efecto sinérgico. Aunque se ilustró la aplicación práctica de la matriz FODA para la India, también otros países pueden beneficiarse de la generación de estrategias para mantener o lograr ventajas competitivas en el mercado global.[44]

Prácticas de planeación y toma de decisiones en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[45]

El nivel de productividad es de gran interés para todas las naciones y muchas empresas han volteado hacia Japón para estudiar prácticas administrativas como las de Toyota Motors. Por su parte, muchos estudiantes japoneses acuden a universidades de Estados Unidos para realizar estudios administrativos y obtener su maestría en administración de empresas. El fenome-

[44] Véase, por ejemplo, Weihrich, Heinz, "Decision Making for Gaining a Competitive Advantage for the Nation with the TOWS Matrix—An Alternative to Porter's Model—Illustrated by the People's Republic of China", in *Decision Sciences Institute 5th International Conference Proceedings,* Atenas, julio de 1999.

[45] Consúltese también Wall, James A. Jr., "Managers in the People's Republic of China", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 19-32.

nal éxito alcanzado por ese país asiático en lo referente a productividad suele atribuirse a su enfoque administrativo imperante;[46] sin embargo, no deben ignorarse fuerzas externas como la cultura y la filosofía, que determinan dichas prácticas, ni que las prácticas administrativas están siendo objeto de rápidos cambios; las empresas japonesas, por ejemplo, han adoptado ya estilos occidentales de administración a causa de la experiencia que sus administradores han logrado en las alianzas estratégicas con compañías occidentales. Abunda la bibliografía sobre la administración estadounidense y japonesa (uno de los libros que la componen apareció incluso en las listas de los más vendidos),[47] asimismo, es abundante el número de libros[48] y artículos con esta temática que se encuentran circulando. En cambio, la bibliografía sobre la administración en China es muy escasa.[49] Dado que Japón y Estados Unidos poseen métodos administrativos contrastantes, es muy probable que los administradores chinos hayan adoptado aspectos de ambos enfoques para volver más efectivos, eficientes y eficaces sus empresas. El propósito de esta exposición es comparar y contrastar los modelos administrativos japonés y estadounidense, y evaluarlos respecto de las prácticas en uso de las grandes empresas de propiedad estatal de la República Popular China —referida aquí simplemente como China—.

Esta sección se concentra en la planeación, como se muestra sintéticamente en la tabla C2.3.[50] Las partes tercera, cuarta, quinta y sexta se dedican a la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Para comenzar, es obvio que no todas las empresas estadounidenses se administran como se explica en este texto, y lo mismo puede decirse de las prácticas administrativas japonesas y chinas; éstas cambian con el transcurso del tiempo, de modo que hoy los métodos japoneses y chinos se asemejan más al estilo administrativo occidental, no sólo en la planeación sino también

[46] Las fuentes de información se listan en la nota 50 que aparece más adelante. Véase además "A Survey of Japan: What Ails Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16.

[47] Durante las décadas de los cincuenta, sesenta e incluso setenta, a menudo se hacía referencia a los bajos índices salariales para explicar el éxito de las empresas japonesas; sin embargo, con el ascenso del yen japonés y la cada vez menor importancia del componente de costos laborales de los productos, la aptitud administrativa se ha vuelto aún más decisiva. Drucker, Peter F., "Low Wages No Longer Give Competitive Edge", *The Wall Street Journal,* 16 de marzo de 1988.

[48] Ouchi, W.G., Theory Z, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

[49] Véase por ejemplo Pascale, R. T. y A. G. Athos, *The Art of Japanese Management,* Nueva York: Simon & Schuster, 1981; Vogel, Ezra F., *Japan as Number One,* Nueva York: Harper & Row Publishers, 1979.

[50] La información de las conclusiones en las partes 2 a 6 se basa en diversas fuentes: las prácticas administrativas japonesas han sido ampliamente expuestas en la bibliografía especializada y los encuentros profesionales. Para un excelente recuento de la bibliografía al respecto y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase Keys, J. Bernard, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle-Revisited", en *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2, 1994, pp. 373-402. Véanse también Wokutch, Richard E., "Corporate Social Responsability Japanese Style", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74; Ouchi, William G. y Alfred M. Jaeger, "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, abril de 1978, pp. 305-314; Lie, John, "Is Korean Management Just Like Japanese Management?", en *Management International Review*, vol. 30, núm. 2, segundo trimestre 1990, pp. 113-118; Nielsen Specter, Christine y Janet Stem Solomon, "The Human Resource Factor in Chinese Management Reform" en *International Studies of Management and Organization*, primavera-verano 1990, pp. 15 y ss.; "A Survey of Japan: Wath Alis Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto en pp. 1-16. Véanse también "China Opens Up", en *Business Week*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Middle Class-To Get Rich is Glorious", en *The Economist*, 19 de enero de 2002, pp. 33-34; "China's Future-A Dampened Blaze", en *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 46-47; "The Sadness of Japan", en The Economist, 16 de febrero de 2002, p. 11; "Spacial Report Japan-The Non Performing Country", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 24-26; "Japanese Careers-Show me the Money", en *The Economist*, 26 de enero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en: http://www.apmforum.com/japan/jmt.htm, recuperado el 26 de mayo de 2002; Ishizaka, Susumu, "Management Development in Torray-Now and in the Future", *The Journal of Management Development*, vol. 15, núm. 8; Masayuki Kitaura, "The Current State Of Human Resource Development Administration in Japan and the Debate On Its Future", *The Journal of Management Development,* vol. 15, núm. 8; "Japanese Management Today", en: www.apmforum.com/japan/jmt, recuperado el 26 de mayo de 2002. También se recopiló información en visitas a Japón y en investigaciones realizadas con administradores japoneses en funciones en Estados Unidos, y con ejecutivos y académicos en sus clases en la China European Business School de Shanghai. Los autores agradecen las contribuciones y la ayuda de numerosos investigadores y administradores chinos, especialmente de la señorita Jie Yu y el señor Zhijian Yang. Asimismo, el profesor Richard Babcock, de la University of San Francisco, nos prestó valiosa ayuda en la redacción de las secciones sobre las prácticas administrativas chinas.

en las funciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control, que se expondrán en secciones posteriores de este libro.

Planeación en Japón

En Japón la planeación se beneficia enormemente de la cooperación entre gobierno y empresas. Tras la Segunda Guerra Mundial, ese país asiático desarrolló políticas para el crecimiento y fortalecimiento económicos, así como para la competitividad internacional, políticas que, a su vez, armonizaron las políticas monetaria y fiscal con la estructura industrial. Esta relativa predictibilidad económica se traduce en menores riesgos en la planeación de las condiciones. La planeación consiste en la elección del propósito y los objetivos de la organización en su conjunto o de una parte de ésta, y en la selección de los medios para alcanzarlos, y supone, por tanto, la toma de decisiones. En general, la orientación de los administradores japoneses respecto de la planeación es de más largo plazo que la de los estadounidenses, por varias razones: en Japón, por ejemplo, los bancos son la fuente básica de capital, y su interés estriba en la solidez a largo plazo de las empresas; además, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quinquenal para la promoción y orientación de la planeación industrial; adicionalmente, los conglomerados empresariales, conocidos como *keiretsu*, suelen vincularse con grandes bancos interesados en el desempeño a largo plazo de las compañías. Los *keiretsu* ofrecen oportunidades para grandes economías de escala, redes que inhiben la competencia, la integración vertical y la influencia sobre las decisiones gubernamentales.

Planeación en Estados Unidos

En contraste, los administradores estadounidenses suelen estar bajo la presión de los accionistas para mostrar índices financieros favorables cada vez que es preciso rendir informes al respecto; por desgracia, esto tiende a desalentar inversiones cuyo rendimiento ha de esperarse en un futuro más distante. De igual modo, es común que los estadounidenses ocupen un puesto administrativo durante periodos relativamente cortos, así que es raro que una decisión miope pueda rastrearse hasta el administrador que la tomó, porque por lo general éste ya ha sido ascendido o, incluso, ha cambiado de compañía. Casi siempre los administradores japoneses poseen una orientación de más largo plazo en sus actividades de planeación estratégica que sus homólogos estadunidenses.

Planeación en China[51]

La situación en China es muy diferente, la mayoría de las empresas son propiedad del Estado y sólo recientemente se ha permitido el establecimiento de algunas privadas; sin embargo, en esta comparación se analizarán sólo las primeras. En estas empresas se elaboran planes tanto a largo como a corto plazos: el plan quinquenal se elabora en la cima (el Comité de Planeación del Estado), mientras que planes más detallados se realizan en niveles inferiores; la orientación es el cumplimiento de los objetivos y la consecución del plan asignado más que el logro del éxito en el mercado. Aunque es probable que la formulación de estrategias no sea una práctica común en términos formales, el pensamiento estratégico de esencia militar forma parte de la cultura china. El libro *Bing-Fa* es uno de los manuales chinos más completos sobre estrategia militar; así, es probable que los administradores chinos apliquen ciertos principios en su trato con compañías occidentales, por ejemplo, se considera que la mejor estrategia es la de ganar sin necesidad de una guerra. Por lo demás, la integración de metas organizacionales y personales es difícil, porque en el cumplimiento de los objetivos organizacionales prácticamente no se toman en cuenta los beneficios personales.

[51] Consúltese también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", en *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM), en http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml, recuperado el 26 de mayo de 2002.

Planeación en México

En este país la planeación se orienta más al corto que al largo plazo; sin embargo, por su mayor participación en el contexto internacional en la forma de tratados y acuerdos como el TLCAN y los esquemas de globalización, la dinámica de crecimiento está modificando radicalmente la conformación de las organizaciones, y como su mecánica de operación, lo que ejerce una fuerte influencia en la apertura de los plazos para instrumentarla.

El proceso de planeación corresponde a la alta dirección, pero se lleva a cabo con la participación de los niveles medios y operativos, en quienes recae la responsabilidad del manejo de la información. A pesar del peso que esta función representa para consolidar los procesos de toma de decisiones, la planeación aún no se constituye como una herramienta lo suficientemente poderosa para orientar los destinos de las organizaciones, situación que se debe, por una parte, a las cambiantes presiones del entorno y, por otra, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.

No obstante lo anterior, la creciente apertura a la descentralización o desincorporación de las áreas generadoras de productos y servicios, la compactación de estructuras orgánicas, la incorporación de nueva tecnología, una mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de los procesos esenciales de las organizaciones, están propiciando una flexibilización funcional que las hace más permeables al cambio, lo que aumenta de manera sustancial las expectativas de mejora de la calidad y efectividad de la planeación.

Planeación en Colombia

En casi todas las grandes empresas, como sucede también con algunas medianas, existen oficinas formalmente establecidas —sobre todo en los organismos públicos—, donde la planeación está generalizada desde hace cerca de treinta años; sin embargo, la planeación generalmente se convierte en un formalismo o en un ritual que tiene muy pocos efectos sobre el aprendizaje institucional y aporta poco al mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas. Tales deficiencias se deben, entre otras razones, a que la planeación puede, en algunos casos, quedar limitada a la elaboración de presupuestos, con un carácter meramente operativo y, por consiguiente, desconectada de una orientación estratégica.

En otros casos, el principal esfuerzo de la organización recae sobre la definición de la misión, la visión, las estrategias corporativas y las políticas de la empresa, pero se carece de capacidad para hacer operativos esos elementos, lo que se traduce tanto en que sistemáticamente se concentren los procesos, los recursos y el tiempo de los ejecutivos, como en que se carezca de mecanismos para someterlos a un seguimiento riguroso.

La planeación sigue siendo centralizada y autoritaria, a pesar de que muchos ejecutivos perciben la necesidad de una mayor flexibilidad que propicie la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

Un problema tangible consiste en que los diferentes componentes del sistema de planeación están fragmentados y dispersos por la estructura organizacional, de manera que en una oficina se formulan los objetivos, en otra los presupuestos, en otra se diseñan los sistemas de operación, y los jefes de diferentes niveles asignan las responsabilidades individuales, asimismo, es otro lugar donde se definen los criterios de éxito y mecanismos de seguimiento y evaluación. Lo anterior impide que los dirigentes posean una visión de conjunto sobre lo que se pretende hacer, los instrumentos para realizarlo y los recursos humanos, físicos y financieros que deben comprometerse para materializarlos en resultados; también refleja la incapacidad para convertir la planeación en un modelo de referencia que sistematice la experiencia y sirva de fundamento para el aprendizaje institucional.

Toma de decisiones en Japón[52]

Uno de los aspectos más interesantes de la administración japonesa es la manera como se toman las decisiones: en una organización común participan varios niveles. En términos reales, la

[52] Véase también el análisis de la toma de decisiones japonesa en el capítulo 3.

parte más importante del proceso es la comprensión y el análisis del problema, así como el desarrollo de varias soluciones alternativas. Las decisiones cruciales pueden fluir desde la alta dirección hasta los niveles inferiores y volver desde éstos hacia aquélla. Las decisiones no cruciales pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores de más alto nivel. De cualquier forma, la autoridad última en la toma de decisiones descansa en la alta dirección, pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los ejecutivos, el problema y sus posibles soluciones han sido discutidos en varios niveles de la jerarquía organizacional. La alta dirección se reserva la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero es más probable que se devuelva a los subordinados para su mayor estudio, a que se rechace tajantemente.

Una propuesta se confirma mediante el proceso de *ringi. El ringi-sho* es un documento que contiene una propuesta elaborada por un miembro del personal de asesoría y apoyo, y que circula entre varios administradores antes de ser remitido a la alta dirección para su aprobación formal; una vez firmado por los involucrados o afectados por una decisión, motiva la cooperación y participación de muchas personas, lo que a su vez garantiza el examen del problema o la decisión desde diferentes perspectivas. Es evidente que este proceso de toma de decisiones consume mucho tiempo, pero una vez obtenido el consenso, la instrumentación del plan es más bien ágil, gracias a la comprensión del plan, la claridad del problema, la evaluación de las diferentes alternativas y la participación de quienes instrumentarán la decisión. Se objeta a las compañías japonesas la lentitud y ambigüedad en la toma de decisiones; el hecho de que la autoridad y las responsabilidades de decisión se compartan también puede generar un problema, dado que nadie se siente individualmente responsable de la decisión, además, asumir una responsabilidad colectiva es congruente con los valores japoneses.

Toma de decisiones en Estados Unidos

Quienes fundamentalmente toman las decisiones en las organizaciones estadounidenses son los individuos y, casi siempre, sólo intervienen unas cuantas personas. En consecuencia, una vez hecha la decisión es preciso convencer de su conveniencia a los demás, quienes a menudo tienen diferentes valores y percepciones sobre cuál es realmente el problema y el modo en que debería resolverse. Así, la toma de decisión es más bien rápida, pero su instrumentación es muy lenta y requiere de negociaciones entre los administradores quienes a menudo tienen puntos de vista diferentes; el resultado es que la decisión final instrumentada bien puede ser menos que óptima por las negociaciones necesarias para conciliar opiniones divergentes. Por supuesto que la responsabilidad de decisión puede rastrearse hasta llegar a los individuos involucrados, siempre y cuando estén en el mismo puesto, a la vez que puede ocasionar la práctica de buscar *chivos expiatorios* a los cuales atribuir decisiones incorrectas. Con todo, en las compañías estadounidenses la autoridad y responsabilidad de decisión recaen en individuos determinados, mientras que en Japón son varias las personas que comparten tanto la autoridad como la responsabilidad de las decisiones.

Toma de decisiones en China

En China las decisiones importantes las toman los individuos que ocupan la dirigencia, pero en las decisiones operativas participan muchas personas.[53] Los administradores de nivel inferior poseen escasa autoridad para tomar decisiones, las cuales se toman en el organismo corporativo de planeación central bajo control directo del Estado. Por desgracia esto ocasiona falta de flexibilidad en la instrumentación de las decisiones: aunque entienden la necesidad de cambiar, los administradores de los niveles superiores de la jerarquía se resisten a las reformas porque éstas los obligarían a renunciar a algunos de los privilegios de los que gozan como funcionarios.

Los métodos administrativos de las organizaciones en Japón, Estados Unidos y China se tratan en la tercera parte.

[53] Consúltese también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; *International Journal of Information Technology and Decision Making* (IJITDM), en: http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml, recuperado el 26 de mayo de 2002.

Toma de decisiones en México

La estructura del proceso de toma de decisiones en México parte de elementos como la naturaleza y el alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, el ámbito de aplicación, los recursos asignados, las técnicas de análisis administrativo que pueden utilizarse y el flujo y seguimiento de los resultados esperados.

Las decisiones que tendrán un efecto económico significativo modifican a fondo el funcionamiento del ambiente de trabajo o demandan una gran velocidad de respuesta, fluyen normalmente del titular hacia el resto de la organización y se adoptan con el respaldo de la alta dirección.

Cuando la toma de decisiones exige el empleo de recursos, afecta en forma más racional las estructuras organizacionales o permite un análisis de alternativas más concienzudo, el titular otorga mayores facultades a la alta dirección para integrarse a, asumir, o ambos, la responsabilidad del proceso.

Si las decisiones tienen un carácter francamente operativo, los niveles superiores sólo intervienen a manera de órganos de supervisión y delegan en los niveles medios la facultad de tomarlas.

En función de su contenido, todos los niveles jerárquicos comparten las decisiones; en su ejecución, cada vez se da más importancia a la congruencia que debe existir entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados, que consideran no sólo las acciones instrumentadas, sino el significado que expresan.

Tabla C2.3 Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México

Japón	Estados Unidos	China*	México
• Orientación a largo plazo.	• Sobre todo orientación a corto plazo.	• Orientación a largo y corto plazos (planes a cinco y un años).	• Sobre todo orientada a corto plazo.
• Toma de decisiones colectiva (*ringi*) mediante consenso.	• Toma de decisiones individual.	• Toma de decisiones por comités: en la cima, a menudo individual.	• Toma individual de decisiones, aunque basada en el consenso del nivel directivo.
• Participación de amplio número de personas al preparar y tomar la decisión.	• Participación de unas cuantas personas al tomar la decisión y *venderla* a colegas con valores divergentes.	• Participación de arriba a abajo y hacia niveles inferiores.	• Participación de un grupo de la alta dirección en la preparación y la toma de decisiones.
• Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y viceversa; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso, el interés está en el consenso).	• Decisiones iniciadas en la cima que fluyen hacia abajo.	• Decisiones de arriba hacia abajo que inician en la cima.	• El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en la cima de la organización, y está soportado por los mandos medios y operativos.

(*continúa*)

Tabla C2.3 Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México (*continuación*)

Japón	Estados Unidos	China*	México
• Toma de decisiones lenta; rápida instrumentación de la decisión.	• Toma de decisiones rápida; lenta instrumentación que requiere compromiso, a menudo resulta en decisiones subóptimas.	• Toma de decisiones lenta; instrumentación lenta (pero hay cambios).	• Toma ágil de decisiones, lo que a menudo ocasiona su revisión y ajustes posteriores.

* Tal y como se practica en empresas propiedad del Estado.

Toma de decisiones en Colombia

El proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos y característicos de una organización, porque en él se resumen su cultura y sus paradigmas administrativos. En las organizaciones colombianas casi nunca se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todo su tiempo y recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientadas ni hacia la innovación ni hacia el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y la memoria personal de los ejecutivos.

Ese conocimiento directo de la realidad se considera suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten periódicamente y hace ver superflua la necesidad de crear sistemas de información más desarrollados. De esa forma, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y se refiere a los procesos más amplios y complejos, es limitado, esporádico y cubre periodos cortos. En otros casos es necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicitan un informe. En raros casos se utilizan los modelos de simulación y métodos cuantitativos para reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones.

Una deficiencia notoria en la práctica de la toma de decisiones es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia.

La toma de decisiones es centralizada, si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede solicitar a sus subordinados que aporten opiniones y sugerencias que pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin el propósito de construir colectivamente una solución. En las organizaciones colombianas predomina un clima hostil y conflictivo signado por una actitud fuertemente competitiva entre los ejecutivos y los trabajadores en general, por tanto, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones significa ceder parte del poder gerencial. Como el trabajador no se considera involucrado en la decisión y a menudo no la comparte, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, las cuales obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones.

Las prácticas administrativas de la organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se explican en la tercera parte.

ENFOQUE EMPRESARIAL

Elaborar un plan de negocios para un proyecto empresarial

Como se analizó en la segunda parte, el proceso de planeación es el primer paso hacia la administración efectiva, eficiente y por consiguiente, eficaz e incluye desarrollar la visión y misión de la compañía, así como establecer objetivos y metas. En el contexto empresarial, la planeación se relaciona con la elaboración de un plan de negocios para un proyecto nuevo, que los empresarios utilizan como mecanismo de planeación que los ayuda a lanzar y hacer crecer sus nuevas empresas, también, a recaudar fondos de inversionistas profesionales, como capitalistas de riesgo o bancos. Si bien muchos recursos para la elaboración de planes de negocios pueden encontrarse en línea,[54] el siguiente describe lo que la mayoría de los inversionistas y empresarios espera en Silicon Valley.[55]Específicamente, los planes de negocio pueden ser de 40 páginas o más, pero con las limitaciones de tiempo de ejecutivos e inversionistas, la mayoría quiere ver un documento relativamente breve que vaya a la esencia del concepto del negocio. Por norma, el empresario preparará primero un plan de negocios completo que detalle numerosas fechas límite, planes operativos y pronósticos financieros, pero la presentación y persuasión de inversionistas y socios potenciales casi siempre depende de un documento o presentación breve.

Aquí se detallan los elementos esenciales de una propuesta de plan de negocios preparada con base en relaciones estrechas con capitalistas de riesgo y ejecutivos de Silicon Valley.[56] Primero se presenta el perfil básico, seguido de más detalles en cada sección.

Formato de propuesta de plan de negocios

Un plan de negocios puede tomar muchas formas, aunque este formato que se presenta perfila las partes esenciales de la propuesta.

1. Nombre de la compañía y descripción breve (¡es esencial explicar el concepto de negocio con claridad y persuasión!).
2. Oportunidad o problema en el mercado a atender.
3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?
4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?
5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño.
6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimación de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años.
7. Modelo de negocio y etapas estratégicas.
8. Resumen de los ingresos y utilidades proyectadas con base en la penetración del mercado meta, el crecimiento del tamaño del mercado y los gastos estimados para los primeros cinco años.
9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante.
10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué.
11. Estado actual de la empresa (p. ej., etapa de desarrollo del producto, patentes, contratos, ventas actuales, grado de utilidades, capital-deuda adquirida hasta ahora, etcétera).

Naturalmente, empresarios e inversionistas de diferentes industrias o en distintas etapas de su negocio darán más importancia a algunos elementos de este formato de propuesta en mayor o menor grado; sin embargo, discusiones con docenas de inversionistas y empresarios indican que éstos son

---

54 La Small Business Administration de Estados Unidos (www.SBA.gov) proporciona asesoría para elaborar un plan de negocios, así como vínculos a planes de negocios muestra.

55 El conocimiento de los estándares de planeación de negocios de Silicon Valley proviene de años de intensa interacción y colaboración con docenas de capitalistas de riesgo y empresarios de la región.

56 Véanse los reportes trimestrales del Índice de Confianza de Capitalistas de Inversión de Silicon Valley *(Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index)* para obtener una perspectiva de lo que esperan los capitalistas de riesgo en términos del ambiente empresarial de alto crecimiento en los trimestres siguientes (ProQuest y www.Cannice.net).

los elementos esenciales que los inversionistas profesionales buscan en una propuesta de plan de negocios. Más detalles para cada sección se presentan a continuación:

1. Nombre de la compañía y descripción breve

¡Es vital explicar el concepto del negocio con claridad, de manera concisa y con persuasión! De nuevo, el tiempo es el recurso más preciado de ocupados ejecutivos e inversionistas, esperan que el empresario pueda describir de manera rápida e integral los elementos clave del negocio. Los empresarios experimentados pueden transmitir en pocos minutos su descripción del negocio (hasta para empresas muy técnicas o científicas). Esta habilidad indica que el empresario entiende su negocio lo suficiente como para transmitirlo a un público no experto. Si después de que el empresario ha ofrecido una presentación de 15 minutos el inversionista pregunta: *De nuevo, ¿qué es exactamente lo que van a hacer?*, ello indica que el empresario falló en la descripción de su compañía.

2. Oportunidad o problema del mercado a atender

Los empresarios exitosos se orientan a las oportunidades. Una frase que a menudo se escucha decir a los inversionistas profesionales de Silicon Valley es: "¿cuál es el punto doloroso?" En otras palabras, ¿qué problema experimentado por los consumidores o negocios se propone resolver el empresario? ¿Qué tan importante es el problema? Éste debe ser el enfoque de un negocio, más que elaborar un producto sin una necesidad clara. Igual que con la descripción básica de la compañía, explicar con claridad el problema es importante para una propuesta o presentación de negocios exitosa.

3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?

Una vez que el empresario ha identificado la oportunidad de mercado o el problema, debe, por supuesto, ofrecer una solución a ese problema en términos de un producto o servicio, asimismo, ha de ser capaz tanto de describir con claridad su producto como de explicar la manera como resolverán en concreto el problema que enfrentan los clientes potenciales. El empresario debe demostrar cómo es que su producto disminuirá los puntos de dolor específicos (costo, tiempo, fastidio) del cliente.

4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?

Una vez que el empresario ha demostrado tener un producto que *puede aliviar el dolor del cliente,* debe indicar con claridad cuál es la competencia y cómo se compara su solución con la que ofrecen sus competidores. ¿Su producto alivia mejor el *dolor* de los clientes, más a fondo, o de manera menos costosa? Más aún, debe indicar cuál es la ventaja competitiva que subyace a su compañía en relación directa con la solución ofrecida al cliente. En otra parte del texto se presenta un análisis sobre cómo lograr una ventaja competitiva; sin embargo, en breve, la ventaja competitiva puede alcanzarse al crear o poseer propiedad intelectual cuya funcionalidad es difícil de duplicar, o bien lo difícil es desarrollar una marca fuerte o identificar una red de distribución o aprovisionamiento exclusiva.

5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño

El empresario debe realizar una investigación primaria y secundaria de mercados para determinar con precisión quién es el cliente más probable, cuántos de ellos existen y cómo es mejor venderles y distribuirles. La investigación primaria podría empezar con un grupo de enfoque en el que un producto prototipo se entrega a un grupo de 5 a 10 clientes potenciales para que lo comenten, o bien podría emprenderse un proceso de encuesta o entrevista. Una vez que esta investigación primaria ha derivado en una buena descripción de quién es el cliente más probable (en términos de edad, género, ingreso, etc.), debe realizarse la investigación secundaria para determinar cuántos de estos clientes existen. La investigación de mercados secundaria[57] utilizará datos de mercado existentes para en-

[57] Un excelente punto de partida para recopilar datos demográficos de posibles clientes en Estados Unidos es www.census.gov, recuperado el 2 de enero de 2016.

contrar cuántos individuos se ajustan a las dimensiones o características del cliente más probable determinado por la investigación primaria.

6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimado de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años

Una vez que el mercado se ha definido mediante el proceso de investigación de marketing, el empresario debe desarrollar una amplia estrategia de marketing para llegar a ese mercado meta. Primero, hay que concientizar al cliente de que el producto de la compañía existe y puede proporcionarle un beneficio. A continuación, el segmento del mercado meta debe requerir dicho producto. Este proceso de educación y persuasión se ajustará con precisión a las necesidades y los comportamientos del cliente. De nuevo, ¿cuál es el *punto de dolor*, punto clave o necesidad que el empresario quiere resolver con el producto? ¿Cómo se puede comunicar mejor la eficiencia del producto al cliente? ¿A qué medios presta atención el cliente? ¿Cuál es la mejor manera de que el empresario haga llegar su mensaje al cliente? ¿Cómo debe distribuirse el producto o servicio al cliente una vez que se ha establecido su necesidad?

La estrategia de marketing debe ser específica. ¿Cómo llega el empresario a su primer cliente, al segundo, al tercero y así sucesivamente? El empresario debe evitar un informe escrito o análisis como el siguiente: *Es un mercado nacional potencial de mil millones de dólares, así que si sólo obtenemos 10% de él, serán 100 millones de dólares en ventas*... algo como esto pondría fin a la reunión con un inversionista inteligente; por tanto, la estrategia de marketing más bien ayuda a crear un argumento y estimado lógicos para la penetración de mercado (el porcentaje del mercado meta que comprará el producto). Este estimado, junto al tamaño del mercado y determinado por la investigación de mercado, lleva al estimado pronóstico del total de ventas.

La estrategia de ventas debe explicar con gran detalle el proceso para generar la primera venta; por ejemplo, para venderle a una empresa, ¿cuál es el primer paso?, ¿a quién en la empresa debe contactar primero el empresario?, ¿cuál es el tiempo esperado del proceso para cerrar la venta y cobrar? Cuanto más clara la estrategia de ventas sea, más realista parecerá el plan a los posibles inversionistas.

7. Modelo de negocio y etapas estratégicas

El empresario debe detallar un modelo de negocio para la empresa propuesta; en concreto: ¿cómo se crea el producto o servicio?, ¿cuáles son las fuentes primarias de suministro?, ¿cuáles son los canales de distribución a los mercados meta?, ¿cómo se promueven estos canales?, ¿qué flujos de ingresos se estiman y cuáles son los márgenes? Si el empresario comprende y explica claramente el modelo de negocio de su empresa es una señal de que la conoce bastante bien y, por tanto, es más probable que ejecute con éxito el plan. Pero también debe especificar las etapas clave que la empresa piensa cumplir,[58] a menudo ligadas a los requisitos de fondos; en otras palabras, una ronda de fondos puede ser contingente para cumplir las etapas proyectadas, así, el empresario debe estar seguro de no sobreestimar lo que puede lograrse.[59]

8. Breve resumen financiero

Si bien el plan de negocios completo tendrá que detallar gastos específicos y una lógica de generación de ventas con asientos mensuales o trimestrales, una propuesta debe ser mucho más condensada para permitir una evaluación rápida de los inversionistas interesados;[60] por ejemplo, normalmente se espera además de un breve resumen de ingresos y utilidades proyectados con base en el tamaño del mercado, la incorporación al mercado meta y los gastos estimados para los primeros cinco años de la empresa.

58 Las etapas estratégicas podrían incluir fechas estimadas de la finalización del desarrollo del producto, el principio de las ventas, el punto de equilibrio en términos del nivel de ventas y tiempo, los planes de expansión, etcétera.
59 Una regla práctica de Silicon Valley para los empresarios respecto de las etapas y proyecciones es *promete menos y entrega antes*.
60 Véase también Adelman, Philip J. y Alan M. Marks, *Entrepreneurial Finance*, 4a, ed., Upper Sadle River: Pearson-Prentice Hall, 2007.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado					
Ingresos					
Gastos					
Utilidades					

9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante

La mayoría de los inversionistas profesionales indicará que el equipo administrativo de un nuevo proyecto es el principal o uno de los principales criterios que utilizan para evaluar el posible financiamiento de una nueva empresa. Hay un dicho que reza: *mejor tener un equipo "A" con una idea "B", que una idea "A" con un equipo "B"*. Esto se debe en parte a que la idea original de un negocio casi siempre se modificará, por lo que el equipo administrativo debe tener la fuerza suficiente para adaptarse. El empresario debe indicar su experiencia previa en la industria y en el lanzamiento de otras compañías (estar asociado con una o dos compañías nuevas que fracasaron no se considera problemático en Silicon Valley, porque en esas experiencias a menudo se adquiere el mayor aprendizaje); además, identificar huecos en el equipo administrativo indicaría la necesidad de reclutar para cubrir los puestos. Por último, integridad y ética son características esenciales de cada miembro del equipo administrativo: si se pierde la confianza entre empresario e inversionista el trato está perdido; así, el empresario nunca debe exagerar ni ofuscarse: la honestidad y la sinceridad son esenciales.

10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué

El empresario no debe olvidar solicitar lo necesario de los inversionistas en términos de financiamiento, solicitud inicial que se basa en el pronóstico financiero del plan de negocios: ¿cuánto capital se necesita para lanzar el proyecto en términos del efectivo requerido para operaciones e inversión? Es común tener varias rondas de financiamiento conforme la empresa crece; la primera debe cubrir al menos 12 meses de las operaciones de la compañía.[61]

11. Estado actual de la empresa

Ya que el plan de negocios es un documento vivo que se actualiza a lo largo de la vida del proyecto, el empresario puede presentar su plan después de operar varios años; así, es importante que en él se indique el estado actual de la empresa en términos de desarrollo del producto, ventas, utilidades, etc. Es más probable que una empresa establecida obtenga respaldo financiero, pues gran parte del riesgo del lanzamiento inicial se ha eliminado, así el empresario no debe sentirse inhibido de hablar sobre los logros de su empresa.

La propuesta de negocios que antecede presenta el perfil estándar para organizar un plan de negocios de un proyecto nuevo en Silicon Valley, casi siempre el empresario deberá desarrollar un amplio plan de negocios con extensa investigación de mercados y pronósticos financieros para extraer la esencia en esta propuesta; sin embargo, esta guía debería ayudar al empresario a enfocarse en los elementos esenciales que buscan los inversionistas. Las etapas estratégicas y la planeación son la columna vertebral de un plan de negocios bien elaborado. Ése es el punto del que parte el empresario para seguir su pasión y dar vida a una nueva empresa.

61 Véase también Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, Nueva York: McGraw Hill, 2005.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



La fusión Daimler-Chrysler: ¿un nuevo orden mundial?[62]

En mayo de 1998 se fusionaron Daimler-Benz, la mayor empresa industrial de Europa, y Chrysler, el tercer fabricante de autos más grande de Estados Unidos. La cuidadosamente planeada fusión parecía ser un *ajuste estratégico*. Chrysler, con sus automóviles de menor precio, camiones ligeros, *pickups* y exitosas minivans, parecía complementar los vehículos de lujo, vehículos comerciales y SUV (por sus siglas en inglés: *Sports Utility Vehicles*) de Daimler, casi no había traslape de líneas de productos.

La fusión seguía una tendencia de otras consolidaciones: General Motors (GM) es dueña de 50% de la sueca Saab AB y tiene subsidiarias de Opel en Alemania y Vauxhall, en Inglaterra; por su parte, Ford adquirió las británicas Jaguar y Aston Martin; a su vez, el fabricante de autos alemán BMW adquirió a la británica Rover (pero más tarde se deshizo de ella y sólo retuvo el modelo Mini), y Rolls Royce vendió con éxito sus intereses a Volkswagen y BMW. Por otra parte, la pretendida fusión de Volvo y Renault fracasó, más tarde Ford adquirió Volvo.

La fusión Daimler-Chrysler tuvo la ventaja de que los directores ejecutivos de ambas compañías tenían experiencia internacional y conocimientos de las culturas alemana y estadounidense, Robert Eaton de Chrysler tuvo experiencia al cambiar el estilo de los autos Opel en la operación europea de GM; el señor Lutz, copresidente de Chrysler, habla alemán, inglés, francés e italiano con fluidez y tuvo experiencia laboral anterior con BMW, GM y Ford; Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, trabajó en Estados Unidos y Sudáfrica, donde adquirió una perspectiva mundial.

Antecedentes

Derivado de un enfrentamiento con Henry Ford II, Lee Iacocca, el pintoresco presidente de Chrysler, salió de Ford en 1978 para ir a Chrysler; es a él a quien se le da el crédito de salvar a Chrysler de la bancarrota en 1979-1980, cuando negoció una garantía de préstamo del gobierno estadounidense. Iacocca también dirigió la adquisición que Chrysler hizo de American Motors en 1987, lo que agregó el Jeep a la línea Chrysler. Robert Eaton, CEO de Chrysler en la época en que se negoció la fusión con Daimler en 1998, reemplazó a Iacocca en 1992.

Al momento de la fusión, Daimler vendía menos vehículos que Chrysler, pero tenía mayores ingresos. Los 300 000 empleados de Daimler en todo el mundo produjeron 715 000 automóviles y 417 000 camiones y vehículos comerciales en 1997; la compañía también estaba en el negocio de aviones, trenes y helicópteros, y dos terceras partes de sus ingresos provenían de fuera de Alemania.

Entonces, ¿por qué la Daimler de Stuttgart, Alemania, iría a Chrysler en Detroit, Estados Unidos? Las compañías tenían líneas de productos complementarias y Chrysler vio la fusión como una oportunidad para superar algunas de las barreras comerciales europeas; sin embargo, los principales motivos de las fusiones en la industria automotriz son la tecnología (que tiene costos fijos muy altos) y la capacidad excesiva (estimada en 20%): sólo las compañías con economías de escala pueden sobrevivir. El señor Park, presidente de Hyundai Motor Company, declaró que las líneas de producción en Corea del Sur operaban a casi 50% de su capacidad en 1998; la industria automotriz lograría producir cerca de una tercera parte de coches adicionales, y se predijo que sólo seis o siete de los principales fabricantes sobrevivirían en el siglo xxi, lo que hizo de la fusión más una necesidad competitiva que una ventaja competitiva o estratégica.

[62] El caso se basa en una variedad de fuentes, entre éstas, Weihrich, Heinz y Kai-Uwe Seidenfuss, "Reengineering the Global Car Industry: Will the Daimler–Chrysler Merger Create a New World Order?", *The Automobile Industry in the 21st Century*, Seúl: Universidad Nacional de Seúl, 2 de junio de 1998, pp. 45-46; "Daimler-Chrysler: Crunch Time", *The Economist*, 25 de septiembre de 1999, pp. 73-74; "Merger Brief: The Daimler-Chrysler Emulsion", *The Economist*, 29 de julio de 2000, pp. 67-68; http://www.daimlerchrysler.com/index_e.htm?/news/top/1999/t90924_e.htm; Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, A Rare Success at Daimler-Chrysler", *Fortune*, 22 de enero de 2001, pp. 112C-P; Taylor III, Alex, "Can the Germans Rescue Chrysler?", *Fortune*, 30 de abril de 2001; Stipp, David, "The Coming Hydrogen Economy", *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, pp. 90-100 http://voices.yahoo.com/change-management-analysis-daimler-chrysler-merger-2351208.html, recuperado el 17 de septiembre de 2012; David Waller, Wheels on Fire: The Amazing Inside Story of the DaimlerChrysler Merger. Londres: Hodder & Stoughton 2001; véase también "The DaimlerChrysler Merger, Tuck School of Business at Dartmouth, No. 1-0071 http://mba.tuck.dartmouth.edu/pdf/2002-1-0071.pdf, recuperado el 17 de septiembre de 2012.

Daimler + Chrysler = nueva compañía automotriz[63]

A finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, los japoneses dieron grandes pasos en la industria automotriz mediante eficientes métodos de producción y productos de alta calidad; sin embargo, el fabricante alemán estableció una nueva tendencia en la industria con la fusión Daimler-Chrysler, en la que la primera era propietaria de 53% y la segunda del resto. En esos momentos la nueva compañía automotriz se convirtió en la quinta más grande del mundo y tenía posibilidades de convertirse en la productora por volumen en todos los rangos de productos.

Las respectivas fortalezas fueron que Daimler era conocida por sus autos de lujo e innovación en compactos (clase A y el auto Smart)[64] y Chrysler tenía la utilidad promedio por vehículo más alta entre las tres grandes (GM, Ford y Chrysler) de Detroit, gracias a los altos márgenes derivados de la venta de minivans y Jeeps; cabe agregar que también se le conoce por su muy capacitada administración y producción eficiente, así como sus bajos costos y simplicidad (como en el modelo Neon).

La tabla C2.4 muestra las fortalezas y debilidades de Chrysler antes de la fusión con Daimler-Benz. También lista tanto las oportunidades y amenazas externas de la compañía como las estrategias alternativas. En esencia, Chrysler continuó con su estrategia de fortalecer su mercado de SUV y minivans comercializados en los países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); al mismo tiempo, la compañía enfrentaba una creciente competencia y la necesidad de extenderse a mercados fuera del TLCAN, además, había el peligro de una toma *no amistosa* de otra compañía y tenía mucho sentido explorar una fusión amistosa con una empresa de buena reputación que pudiera complementar su línea de productos y permitirle extenderse a nuevos mercados.

Tabla C2.4 Matriz FODA para Chrysler Corporation antes de la fusión

Ambiente interno / Ambiente externo	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
	• Tradición e imagen de la marca en el TLCAN. • Red de ventas y servicio en el TLCAN. • Portafolios equilibrado en Estados Unidos. • Imagen de Jeep y minivans rentables.	• Enfoque estrecho en el mercado doméstico y del TLCAN. • Compañía poco conocida fuera del TLCAN. • Red débil fuera del TLCAN. • Situación financiera general delicada.
Oportunidades externas (O)	**Maxi-maxi (FO)**	**Mini-maxi (DO)**
• Demanda de minivans de alto margen. • Creciente mercado de SUV. • Avances en tecnología de la información.	• Fortalecer los productos SUV y minivan en el TLCAN. • Buscar fusión con una compañía de alta tecnología.	• Ingresar a mercados fuera del TLCAN. • Desarrollar redes de ventas y servicio fuera del TLCAN.
Amenazas externas (A)	**Maxi-mini (FA)**	**Mini-mini (DA)**
• Saturación y estancamiento del mercado de Estados Unidos. • Creciente competencia de SUV y minivans (Nissan, Toyota). • Posibilidad de una toma hostil. • Competencia (GM, Ford).	• Utilizar sus conocimientos para mejorar la posición en SUV y minivans. • Desarrollar autos innovadores. • Explorar una fusión amistosa.	• Encontrar un socio para ingresar al mercado mundial.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte; SUV: siglas en inglés para *vehículo deportivo utilitario*.

[63] Este análisis muestra la aplicación de la matriz de fusiones FODA que se presentó en el capítulo 5.
[64] Maynard, Micheline, “Smart Car: Get Smart”, *Fortune*, 30 de abril de 2001

Mercedes-Benz (parte de Daimler Corporation) era conocida por su excelencia en ingeniería y calidad de producto: la imagen de la marca eran sus autos de lujo, aunque carecía de una oferta de productos en el segmento de bajo precio y alto volumen, y, como se muestra en la tabla C2.5, los altos costos de desarrollo y la necesidad de obtener economías de escala exigían encontrar un socio que le permitiera ofrecer una línea de productos completa de vehículos de alto y bajo precios.

Tabla C2.5 Matriz FODA para Daimler-Benz antes de la fusión

Ambiente interno / Ambiente externo	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
	• Imagen de marca de autos de lujo. • Experiencia en ingeniería. • Calidad del producto. • Poder financiero.	• Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo. • Carencia de un segmento de alto volumen. • Altos precios. • Presencia débil en mercados asiáticos.
Oportunidades externas (O)	**Maxi-maxi (FO)**	**Mini-maxi (DO)**
• Necesidad de una línea de productos amplia. • Demanda de autos de lujo pequeños. • Necesidad de nuevos canales de ventas.	• Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos. • Desarrollar el auto Smart. • Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos. • Desarrollar minivans.	• Ingresar al segmento de precios bajos. • Desarrollar productos para aumentar el volumen. • Utilizar socios existentes. • Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.
Amenazas externas (A)	**Maxi-mini (FA)**	**Mini-mini (DA)**
• Saturación del mercado doméstico. • Problemas económicos en mercados emergentes. • Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar). • Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi).	• Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores. • Buscar socios que cooperen.	• Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.

El análisis de la situación después de la fusión muestra que las fortalezas y debilidades de las dos compañías se complementan (véase la tabla C2.6): ahora pueden ofrecer una línea de productos completa en todos los segmentos en sus respectivos mercados domésticos; aunque existe poco traslape de productos, está el Jeep Cherokee, que compite directamente con el SUV clase M de Mercedes, que se produce en Alabama; ahora bien, los socios pueden utilizar la innovación en sus respectivas áreas de experiencia, y sus instalaciones en varios países pueden utilizarse para la producción y el ensamble de autos de bajo y alto precios; en suma, la fusionada Daimler-Chrysler Corporation puede lograr sinergia y ahorros en costos.

A pesar de las ventajas potenciales de la fusión, subsisten los retos: la compañía tiene poca experiencia para entrar en el mercado mundial de productos de bajo precios; pueden haber conflictos en la

Tabla C2.6 Matriz FODA para Daimler-Benz después de la fusión. © Heinz Weihrich, 2002

Condiciones internas / Condiciones externas	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
	• Imagen de marca de autos de lujo. • Experiencia en ingeniería. • Calidad del producto. • Poder financiero.	• Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo. • Carencia de un segmento de alto volumen. • Altos precios. • Presencia débil en mercados asiáticos.
Oportunidades externas (O)	**Maxi-maxi (FO)**	**Mini-maxi (DO)**
• Necesidad de una línea de productos amplia. • Demanda de autos de lujo pequeños. • Necesidad de nuevos canales de ventas.	• Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos. • Desarrollar el auto Smart. • Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos. • Desarrollar minivans.	• Ingresar al segmento de precios bajos. • Desarrollar productos para aumentar el volumen. • Utilizar socios existentes. • Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.
Amenazas externas (A)	**Maxi-mini (FA)**	**Mini-mini (DA)**
• Saturación del mercado doméstico. • Problemas económicos en mercados emergentes. • Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar). • Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi).	• Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores. • Buscar socios que cooperen.	• Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.

integración de los sistemas operativos y administrativos de las compañías fusionadas; las amenazas externas persisten y pueden empeorar; los mercados de autos en la Unión Europea y el TLCAN se saturan cada vez más y el deterioro económico en las economías desarrolladas y emergentes reduce y estanca su crecimiento; además, la competencia (sobre todo en los segmentos de lujo) se vuelve más fuerte.

Los retos para Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, fueron integrar las dos compañías y hacerlas eficientes (una de las metas más importantes de la fusión), e integrar las culturas organizacionales de las dos compañías.

Jürgen Schrempp: ¿artista de las reorganizaciones radicales?

Además de decidir la fusión Daimler-Chrysler, Schrempp inició muchos cambios en la operación alemana. Al asumir el cargo, estimó que la compañía no tenía propósito ni dirección; en consecuencia, se deshizo de AEG y redujo la cantidad de empresas (de 35 a 23). Su interés en el valor para el accionista es contrario a la tradicional cultura empresarial alemana. Schrempp tiene un estilo gerencial parecido al de Jack Welch, antiguo CEO de General Electric,[65] quien consideraba que General Electric debería ser la número 1 o 2 (o tener un plan que la condujera allí) en un mercado o negocio determinado, o de lo contrario debería salirse de dicho mercado.

---

[65] Véase, por ejemplo, Welch, Jack con John A. Byrne, Jack: *Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001.

Schrempp tenía frente a sí muchos desafíos: Mercedes enfrentaba una fuerte competencia en el segmento de lujo por parte de los japoneses Lexus, Infinity y Acura, así como de los europeos BMW y Jaguar; el costo laboral de Alemania es el más alto del mundo y se requieren entre 60 y 80 horas hombre para construir un Mercedes, en tanto que sólo 20 para construir un Lexus; Schrempp necesitaba recortar costos y mejorar la productividad para sobrevivir, y para permanecer competitivo en un mercado mundial con menos fabricantes de autos, aunque más grandes, Daimler-Chrysler debía crecer e introducir nuevos modelos; así que en 1999 en la Feria del Auto de Frankfurt, la compañía anunció que invertiría 48 mil millones de dólares para introducir 64 nuevos modelos en los siguientes cinco años. También Chrysler enfrentaba una fuerte competencia en las líneas de producto SUV y minivan.

Instrumentación de la estrategia: ¿el talón de Aquiles de la fusión?

La estrategia de fusión se planeó y formuló con cuidado. Las perspectivas mundiales de Schrempp y Eaton, así como las líneas de producto indicaban un ajuste, como se muestra en la matriz FODA de la compañía combinada (tabla C2.6); sin embargo, instrumentar una estrategia bien concebida tiene sus propios retos. Algunos diseñadores y gerentes de Chrysler vieron la fusión más como un apoderamiento por parte de Daimler y salieron de la empresa para irse a GM y Ford; el señor Eaton, promotor moral estadounidense, se jubiló poco después de la fusión; si bien había comprensión mutua del país y las culturas corporativas al más alto nivel organizacional (ambos directores ejecutivos tenían una perspectiva mundial), incorporar las diferentes culturas y estilos gerenciales a niveles inferiores representaba un reto muy difícil.

La alta gerencia alemana puede depender de un informe de 50 páginas para analizar y tomar decisiones, en tanto que la estadounidense prefiere la comunicación cara a cara. Por debajo del nivel del consejo, los subordinados alemanes casi siempre investigan un problema y lo presentan a su jefe, quien por lo regular acepta la recomendación; en cambio, con frecuencia los gerentes estadounidenses aceptan el reporte y lo archivan, lo que frustra a los subordinados alemanes; además, los diseñadores de Chrysler se sentían frustrados por no poder involucrarse en el diseño de los autos Mercedes, y aunque en ese momento había dos oficinas matrices (Detroit y Stuttgart), un alto gerente anticipó que en el futuro próximo sólo habría una, en Alemania. Tanto estadounidenses como alemanes podían aprender unos de otros: los alemanes podían preparar informes más cortos, ser más flexibles, reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones gerenciales; los estadounidenses, por su parte, disciplinarse como los alemanes. Un empleado de Chrysler comentó: "Uno de los verdaderos beneficios para nosotros fue instrumentar cierta disciplina que sabíamos era necesaria pero nunca fuimos capaces de hacer".[66]

Pues parece que ese empleado tuvo razón, porque en 2001 Chrysler requería una reorganización drástica: las amenazas externas habían crecido y el ambiente interno necesitaba un reacomodo general. En lo externo, la demanda de las muy rentables minivans y SUV de Chrysler cayó, en parte derivado de la desaceleración económica en Estados Unidos y Europa, y en parte por la creciente competencia de Toyota, Honda y Volkswagen. En lo interno, los gastos extravagantes del pasado se convirtieron en fuga de los recursos de Chrysler y Daimler-Chrysler Corporation. Para resolver los problemas internos, Dieter Zetsche de Mercedes tomó el control de Auburn Hills en Estados Unidos, y en su análisis de la situación notó que los supuestos de base de los planes eran incorrectos; quizá aún más importante, los planes carecían de evaluaciones apropiadas de las fortalezas y debilidades de Chrysler.[67] Con Zetsche en la operación de Chrysler y Schrempp en la estrategia general de Daimler-Chrysler, ¿cumpliría la fusión su promesa? ¡Ésa era la pregunta!

[66] "Daimler-Chrysler: Crunch Time"..., p. 74.
[67] Taylor III, "Can the Germans Rescue Chrysler?"...

La respuesta

La fusión de Daimler-Chrysler no fue un nuevo modelo de orden mundial. El matrimonio de las compañías terminó en el divorcio de las mismas, con Chrysler vendida a Cerberus Capital Management. Muchas fueron las razones que se dieron al fracaso, entra las que se incluyen

- No fue una fusión de iguales: Chrysler fue tratada como subsidiaria.
- El liderazgo de Alemania no estuvo presente por mucho tiempo. El equipo de dirección alemán llegó demasiado tarde.
- La diferencia de salarios entre Chrysler y Mercedes creó controversia con los empleados de Chrysler que ganan mucho más que sus homólogos alemanes.
- No se materializaron las sinergias esperadas en las ventas, compras, distribución, diseño de productos y la investigación y el desarrollo.
- Un choque de culturas por debajo de la administración de alto nivel. Los talleres de trabajo sensibles a la cultura no superaron el choque cultural.
- Algunos directivos clave de Chrysler estaban inseguros respecto a sus carreras y se fueron a GM y a Ford.
- El valor de las acciones de Chrysler declinó.
- Los ingenieros alemanes se centraron en la calidad, los ingenieros de Chrysler hicieron hincapié en el precio.

El análisis de las fortalezas y debilidades relativas de ambas compañías indicó que en muchos aspectos se complementan entre sí. Hubo poco traslape en la línea de modelos. Del mismo modo, en el análisis de las oportunidades para ambas compañías el panorama era positivo. Hubo optimismo extremo sobre la sinergia. Este caso ilustra la necesidad de la integración de la formulación e implementación de estrategias.

Preguntas

1. Evalúe la formulación de la fusión entre Daimler y Chrysler; analice el acople estratégico y las diferentes líneas de productos.
2. Analice las perspectivas internacionales de Eaton y Schrempp.
3. ¿Cuáles fueron las dificultades de fundir las culturas organizacionales de las dos compañías?
4. ¿Qué se debió hacer para que la puesta en práctica de la estrategia fuera exitosa?
5. Realice una investigación en bibliotecas e internet para evaluar si la estrategia de Daimler-Chrysler que se presenta en la tabla C2.5 fue exitosa. De no ser así, ¿qué entorpeció la instrumentación de la estrategia?

CASO GLOBAL 6.2

Heladería Bon: en busca de nuevos mercados*

La primera heladería Bon abrió en la calle Espaillat en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en mayo de 1975. Su artífice, Alfonso Moreno Martínez, un hombre visionario y con fe en el futuro de este emprendimiento. Desde sus inicios Helados Bon fue un éxito, fruto de las necesidades y exigencias del mercado dominicano de ese momento. Así, en la actualidad se amplió ya a 337 tiendas de helados en la República Dominicana y dos en Haití. La compañía ha basado sus fortalezas en la flexibilidad, la apertura y la agilidad; su estilo innovador prontamente conquistó al público consumidor dominicano. Hoy, Helados Bon tiene el liderazgo en ventas y producción de helados en el mercado dominicano con una participación de mercado cercana a 80% y ventas anuales de 23 millones de dólares.

Al crecer la popularidad de Helados Bon, la compañía decidió en 1982 expandirse a través de República Dominicana mediante el sistema de franquicias. Al implementar el proceso, la firma se convirtió en la primera empresa dominicana franquiciadora del país, hecho que ocurrió unos 15

* Caso elaborado por Rafael E. Veras Granados, profesor adjunto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Escuela Politécnica del Chimborazo, República Dominicana.

años antes de la llegada de las grandes franquicias internacionales, con la excepción de KFC, que hacia 1969 no tuvo éxito en el mercado dominicano.

Hoy, 225 de las 337 tiendas de helados son franquicias (el resto es de propiedad compartida). La compañía está orgullosa de su rol en promover el desarrollo de nuevos empresarios bajo este concepto, ya que esta forma de crecimiento ha sido una de las bases de su éxito, con representación de este modelo en 66.66% de las tiendas.

Tipo de tiendas	Cantidad	%
Franquicias	225	66.66
Propiedad compartida	112	33.33
Total	337	100

En 1985, Helados Bon construyó una nueva fábrica en la Zona Industrial de Herrera —calificada como la zona industrial pionera de República Dominicana—, destinada a elaborar productos que sustituyan las importaciones, con lo cual la firma se convierte en ahorradora de divisas por no permitir la entrada al país de productos importados; la firma se amparó con la ley de sustitución de importaciones, que le proveyó de beneficios en la exoneración de impuestos sobre la tecnología empleada en la producción. Esta inversión se hizo con el fin de suplir la creciente demanda de las nuevas tiendas y puntos de venta externos; hoy en día continúa siendo la fábrica más grande de helados en República Dominicana.

Helados Bon implementa diferentes estrategias de servicio, entre ellas, premiar la fidelidad de sus consumidores con diferentes promociones de ventas atendiendo a las estaciones del año. Asimismo, hace investigación de mercados de manera constante para poder brindar productos y servicio de calidad que superen las expectativas de los clientes, lo que la convierte en la compañía líder en la industria de los helados.

El canal de impulso de Helados Bon comprende todos los puntos de venta ubicados fuera de las heladerías, mientras que la venta impulsiva se realizó a través de dos canales de distribución: los negocios de conveniencia y el canal de venta ambulante. Con la marca Bon se encuentran distribuidos 1 648 congeladores en el canal tradicional y 655 carritos en el canal móvil. Adicionalmente, Bon es el *master franchiser* de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en 92 de las heladerías de la compañía.

Compromiso social

La empresa está comprometida con la sociedad dominicana al hacer frente al deterioro ecológico de esa nación por medio de la implementación de programas que activan la producción agropecuaria; a la vez, colabora con la preservación de los bosques y los recursos naturales de dicho país, y contribuye a la educación de la sociedad con diversos proyectos ecológicos, entre ellos, mangos en la frontera, siembra de la nuez macadamia, de café orgánico en Polo y de cacao en la Loma Quita Espuela. Además de lograr beneficios económicos mediante la integración vertical y la reducción de los costos finales del producto, los cuatro proyectos cuentan con objetivos sociales bien definidos en cada una de las zonas geográficas en que se desarrollan.

Recientemente el Grupo Meals de Colombia adquirió 73.11% de las acciones de Bon, sin embargo, la administración quedará en manos de la familia Moreno, liderada por Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores, y Ana Angélica Moreno Portalatín, presidenta y directora de Relaciones Públicas de las empresas Bon. Con esta alianza, Meals aportará su capacidad y visión para colocar su línea de productos en el liderazgo de la región y, más allá, al contribuir de forma importante con el desarrollo del país, ya que es líder en el negocio de helados en Colombia y forma parte del Grupo Nacional de Chocolates, el cuarto grupo más grande de alimentos en América Latina, con presencia en 79 países.

El Grupo Nacional de Chocolates adquirió 73.11% de las acciones por un costo de 38 700 millones de dólares; considera la negociación como un paso trascendental dentro del proceso de expansión internacional, debido a que después de analizar el mercado de República Dominicana determinó que éste tiene un tamaño relativamente importante en la región estratégica y de un gran dinamismo en el consumo. Para el negocio de helados es el inicio de su proceso de internacionalización; con esta adquisición el grupo cuenta ya con operaciones en 12 países del Caribe, Norte, Centro y Sudamérica, además de Colombia, lo que le abre las puertas para el crecimiento de sus exportaciones.

Después de esta negociación el grupo enfrentará en República Dominicana a la igualmente colombiana Quala, que, aunque no vende helados lácteos o de crema, posee una planta en República Dominicana en la que fabrica 94 millones de unidades anuales de Skim Ice, una paleta de agua similar al tradicional Bon Ice de Colombia. Así, la empresa del pingüino pasa a ser una dura competencia para Helados Bon no sólo por su importante presencia en calles y tiendas, sino por sus bajos precios.

Preguntas

1. ¿Debe la familia Moreno continuar con la administración de Bon?
2. ¿Cómo debe estructurarse la nueva empresa?
3. ¿Cuáles estrategias debería utilizar Helados Bon para lograr penetrar mercados nuevos?
4. ¿Cómo contribuye el sistema de franquicias al crecimiento de Bon en el futuro?

Fuente: Entrevistas y cuestionario aplicados a ejecutivos de la empresa; revista *Mercados & Tendencias* del 23 de febrero de 2011; sitio web www.dinero.com

PARTE 3

Organización

PARTE 3
Organización

CAPÍTULO 7
Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

- Organización formal e informal
- División organizacional: el departamento
- Niveles organizacionales y gestión administrativa
- Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor
- Reingeniería de la organización
- La estructura y el proceso de organizar
- Preguntas básicas que debe hacerse una organización efectiva
- Caso global 7.1: Expandir una empresa de capital de riesgo desde Silicon Valley hasta Bangalore

CAPÍTULO 8
Estructura de la organización: departamentalización

- Departamentalización por funciones de la empresa
- Departamentalización por territorio o geográfica
- Departamentalización por grupo de clientes
- Departamentalización por producto
- Organización matricial
- Unidades estratégicas de negocio
- Estructuras organizacionales del ambiente global
- La organización virtual
- La organización sin fronteras
- Elección del modelo de departamentalización
- Caso global 8.1: GM (General Motors): motores generales, motores generosos o motores del gobierno.

CAPÍTULO 9
Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización

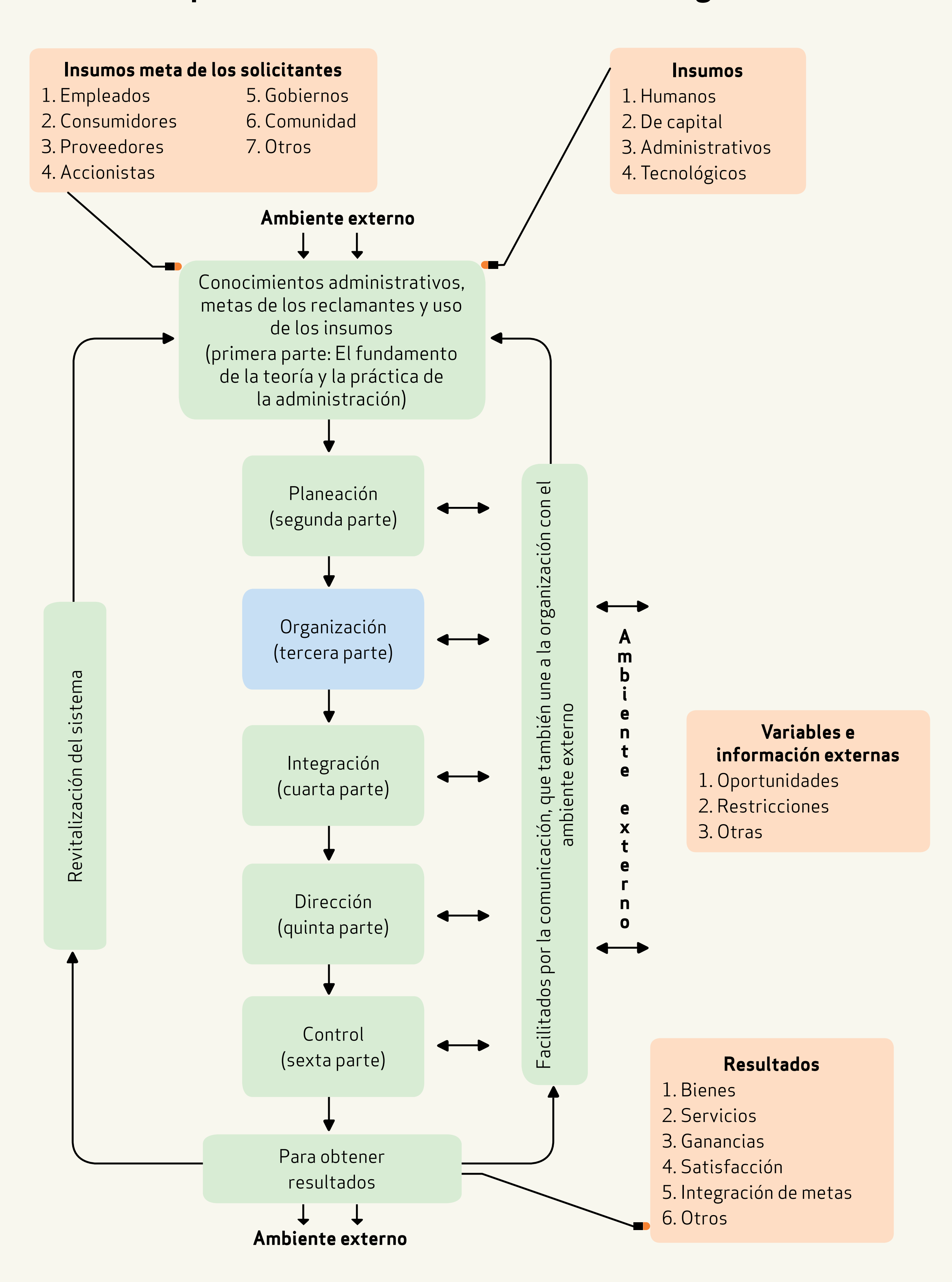
- Autoridad y poder
- Delegación del poder de decisión
- Conceptos de autoridad de línea, personal de *staff* y autoridad funcional
- Descentralización de la autoridad
- Delegación de autoridad
- El arte de delegar
- Recentralización de la autoridad y equilibrio como claves de la descentralización
- Caso global 9.1: Amazon.com: el más grande minorista de Estados Unidos

CAPÍTULO 10
Organización efectiva y cultura organizacional

- Evitar errores al organizar mediante la planeación
- Evitar la inflexibilidad organizacional
- La necesidad de reajuste y cambio
- Hacer efectivo el trabajo del personal de *staff*
- Comprender las relaciones de autoridad
- Evitar conflictos mediante la aclaración
- Garantizar la comprensión de la organización
- Promover una cultura organizacional apropiada
- Caso global 10.1: Reestructuración de la compañía coreana Daewoo

CONCLUSIONES DE LA PARTE 3
Organización global y empresarial

- Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia
- Enfoque global: ¿Quiénes son los campeones del servicio a clientes?
- Enfoque global: Tipos legales de organización y propiedad intelectual de nuevos proyectos
- Caso de la industria automovilística global: El futuro de la industria automotriz global
- Caso global 10.2: Tu zapato



Enfoque sistémico de la administración: organización
Insumos meta de los solicitantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Insumos
1. Humanos
2. De capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
Ambiente externo
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración)
Planeación (segunda parte)
Organización (tercera parte)
Integración (cuarta parte)
Dirección (quinta parte)
Control (sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
Ambiente externo
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Resultados
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Para obtener resultados
Ambiente externo



CAPÍTULO

7

Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender que el propósito de la estructura organizacional es establecer un sistema formal de funciones.
2. Entender lo que significa *organizar* y *organización*.
3. Distinguir entre organización formal e informal.
4. Demostrar de qué manera las estructuras organizacionales y sus niveles corresponden a las funciones administrativas.
5. Identificar que la cantidad de personas a las que un gerente puede supervisar con efectividad depende de una serie de variables y situaciones.
6. Describir la naturaleza del espíritu emprendedor e intraemprendedor.
7. Comprender los aspectos clave y las limitaciones de la reingeniería.
8. Identificar la lógica organizacional y su relación con otras funciones gerenciales.
9. Comprender que la función de organizar requiere de considerar diversas situaciones.

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de futbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

Para que una **función organizacional** exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, como se indicó en la parte 2, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.



Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término **organización** supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

Organización Estructura intencional y formal de funciones o puestos.

¿Qué significa *estructura intencional de funciones*? En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes considera que están organizando.

Organización formal e informal



Muchos de los que escriben sobre administración distinguen entre organización formal e informal, y, como lo muestra la figura 7.1, ambas se encuentran en todas las organizaciones. Aquí el análisis a detalle.

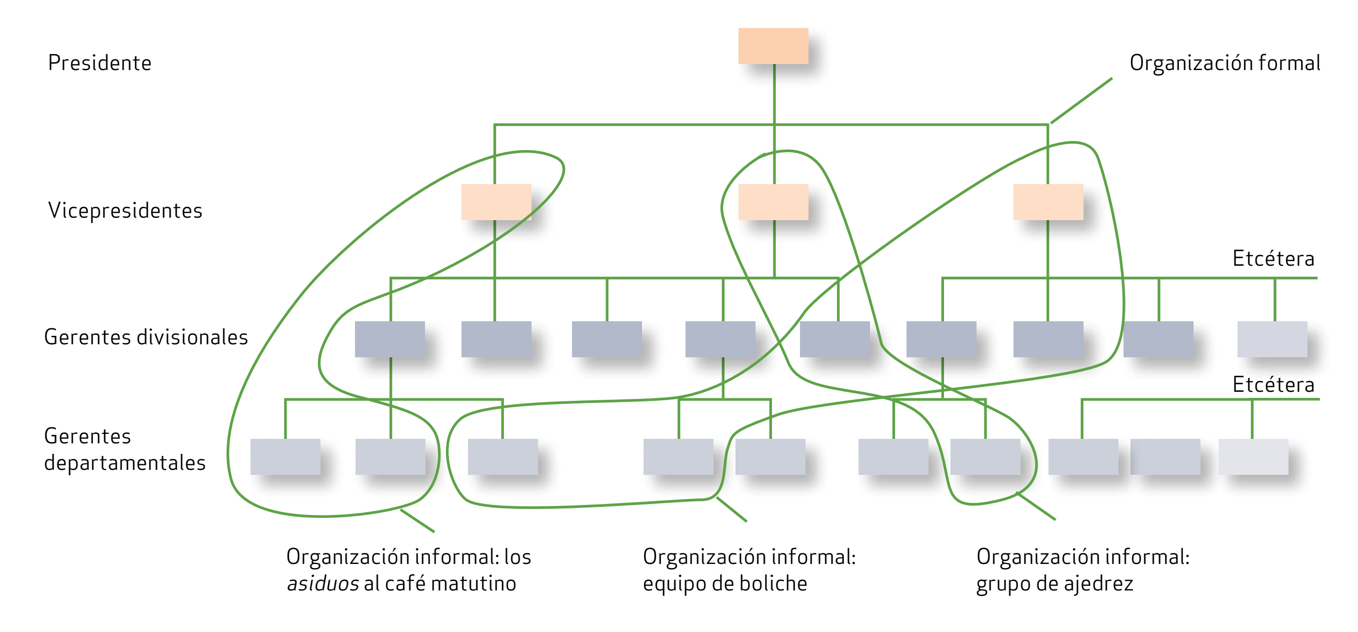


Figura 7.1 Organización formal e informal.

Organización formal

Organización formal Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

En esta obra se entiende por **organización formal** la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente donde el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

PERSPECTIVA GLOBAL

Beleki: de proyecto escolar a empresa formal



Beleki es una empresa mexicana dedicada a la venta de donitas elaboradas al momento con una amplia variedad de sabores.

Beleki es una empresa mexicana dedicada a la elaboración de donitas al momento; en 1996 nació como un proyecto universitario que fue acreedor al premio a la empresa más innovadora del Programa Emprendedor del Tecnológico de Monterrey.

Julio Díaz, fundador de Beleki, inició el proyecto derivado de su gusto por las donas que hacen en Estados Unidos; como en México no encontraba algo similar, decidió dar comienzo con una versión mexicana del producto. El primer paso fue realizar un estudio de mercado en el que se dio cuenta de que la gente quería un producto innovador, entonces pensó en elaborar las donitas al momento con la consecuencia de que el sabor cambia: ése sería su aspecto diferenciador respecto a productos similares existentes en el mercado.

El primer punto de venta se abrió en 1997 en Walmart Tláhuac y en 1999 inauguró la segunda sucursal. El primer reto fue homogeneizar sus sucursales, y no fue sino hasta la séptima tienda que lo lograron; incluso cambiaron dos veces el nombre de la marca pues no la habían registrado. En 2001 contaban con 15 sucursales en la Ciudad de México, Toluca, Morelos, León, Cuernavaca y Guanajuato.

En 2002 crearon e iniciaron la comercialización de la franquicia. Para 2015, tenían más de 100 franquicias en todo México y presencia en Centroamérica. A finales de 2015 o principios de 2016, Beleki Donitas iniciará operaciones en Cuba; con ello, esta empresa se convertirá en la primera franquicia mexicana con presencia en esta isla. Además, crearon Beleki Brands compuesta por los siguientes negocios: La Crêpe de la Crêpe, franquicia enfocada en crepas que ya tiene 10 sucursales; Hotcakes Monkey, en panqueques y malteadas; Churreiros, en churros rellenos; Charlie Chips, en botanas saladas; El Baisano, en bocadillos tipo árabe y Little Italy, restaurante estilo italiano especializado en pizzas.

Con información de: Rodríguez Canales, Adriana, "Beleki, proyecto escolar hecho negocio", en *El Financiero*, 2 de noviembre de 2010, disponible en: http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/franquicias/?p=141, recuperado el 26 de septiembre de 2011; Soyentrepreneur.com, "Claves del éxito de Beleki", en: http://www.soyentrepreneur.com/claves-del-exito-de-beleki.html, recuperado el 26 de septiembre de 2011, Antúnez, Marco, "Beleki: La buena costumbre de sorprender", en SoyEntrepreneur.com, http://www.soyentrepreneur.com/28401-beleki-la-buena-costumbre-de-sorprender.html, 6 de marzo de 2015, recuperado el 24 de noviembre de 2015; *El Financiero*, "Beleki Donitas abre mercado en Cuba", 18 de marzo de 2015, http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/beleki-donitas-abre-mercado-en-cuba.html, recuperado el 24 de noviembre de 2015.

Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*,[1] describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.[2]

Organización informal Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

División organizacional: el departamento



La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término **departamento** designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

Departamento Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

[1] Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964; véase también http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html, recuperado el 30 de septiembre de 2006.
[2] Véase también Truss, Catherine, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, diciembre de 2001.



Niveles organizacionales y gestión administrativa*

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.

Organización con ámbitos estrechos

Ventajas
- Supervisión estrecha.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas
- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Organización con ámbitos amplios

Ventajas
- Los superiores están obligados a delegar.
- Deben establecerse políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas
- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Figura 7.2 Estructuras organizacionales de ámbitos de administración estrecho y amplio.

Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

* En mucha de la bibliografía administrativa a esto se le llama *tramo de control*; a pesar del amplio uso del término, en esta obra se utilizará *ámbito de la administración*, ya que el control es una función del proceso administrativo.

1. *Los niveles son costosos*: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos *gastos indirectos*, *carga* o *gastos generales y administrativos*, en contraste con los llamados *costos directos*. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como *mano de obra directa*. Los niveles por encima de la *línea de fuego* cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.
2. *Los niveles complican la comunicación*: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la *línea de fuego* hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son *filtros* de la información.
3. *Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control*: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Postura de la administración operativa: un enfoque situacional

El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar la cantidad de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la postura de que hay demasiadas variables subyacentes a una situación administrativa para que pueda especificarse una cantidad concreta de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el **principio del ámbito de la administración** establece que hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

Principio del ámbito de la administración Hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

En otras palabras, la orientación actualmente dominante es buscar las causas del ámbito restringido de cada situación, más que suponer que existe un límite numérico de amplia aplicación. Tanto examinar qué es lo que consume el tiempo de los gerentes en el manejo de sus relaciones con los subordinados y superiores, como establecer los dispositivos que puedan utilizarse para reducir estas presiones de tiempo, no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor ámbito en cada caso, sino una herramienta útil para determinar lo que puede hacerse para extender el ámbito sin arruinar una supervisión efectiva.

No hay argumento válido para que los costos de los niveles de supervisión hagan deseable que cada gerente tenga tantos subordinados como pueda supervisar con efectividad.

Factores que determinan un ámbito efectivo

Como ya se mencionó, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que ésta varía según los gerentes y sus puestos, pero, como se muestra en la figura 7.3, hay varios factores que influyen considerablemente en la cantidad y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de la administración.

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
• Poca o ninguna capacitación de los subordinados.	• Plena capacitación de los subordinados.
• Delegación de autoridad inadecuada o poco clara.	• Delegación clara y tareas bien definidas.
• Planes poco claros para operaciones no repetitivas.	• Planes bien definidos para operaciones repetitivas.
• Objetivos y estándares no verificables.	• Objetivos verificables que se emplean como estándares.
• Cambios rápidos en ambientes internos y externos.	• Cambios lentos en ambientes externos e internos.
• Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas.	• Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.
• Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.	• Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.
• Reuniones ineficaces.	• Reuniones efectivas.
• Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores.	• Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).
• Gerente incompetente y no capacitado.	• Gerente competente y capacitado.
• Tarea compleja.	• Tarea sencilla.
• Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.	• Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.
• Subordinados inmaduros.	• Subordinados maduros.

Figura 7.3 Factores que influyen en el ámbito de la administración.

Necesidad de equilibrio

No hay duda de que, a pesar de lo deseable que sería una estructura organizacional horizontal, el ámbito de la administración está restringido por límites reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, capaciten, formulen planes y políticas claras, y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas qué supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. Quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.

Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor[3]



En ocasiones se requiere hacer ajustes organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor; a menudo se cree que éste se aplica sólo a la administración de pequeñas empresas, pero hoy muchos autores amplían el concepto a organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan las funciones intraemprendedoras a través de las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la personalidad emprendedora entre la gente, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.[4]



En lugar de ello debería buscarse un compromiso con la innovación sistemática, una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprendedor está en la creación, la orientación a las oportunidades y la innovación. Los gerentes emprendedores dentro de las organizaciones (esto es, los intraemprendedores) identifican nuevas oportunidades de mercado para sus compañías y desarrollan productos nuevos o mejores para aprovechar esas oportunidades.

El intraemprendedor y el emprendedor

Gifford Pinchot distingue entre el intraemprendedor y el emprendedor.[5] En específico, un **intraemprendedor** se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable operando *dentro* del ambiente de la compañía. En ocasiones a esta noción se le conoce como *proyecto corporativo*. En cambio, los **emprendedores** son personas que crean una compañía para aprovechar una oportunidad de mercado. Tienen la capacidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. En esta obra el término *emprendedor* designa a una persona creativa e innovadora que puede trabajar tanto dentro como fuera de una organización previamente establecida.

Intraemprendedor Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y que transforma una idea en un proyecto rentable mientras opera dentro de una ambiente organizacional establecido.

Emprendedor Persona que crea una compañía para aprovechar las oportunidades de mercado.



Marc Andreessen coautor de Mosaic y cofundador de Netscape Communications Corporation[6]

Andreessen es un ingeniero de software, emprendedor e inversionista. Es coautor del primer navegador web Mosaic. También es miembro del consejo directivo de muchas compañías, incluyendo Hewlett Packard, eBay y Facebook. Obtuvo su título universitario en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, y trabajó en el National Center for Supercomputing Applications, donde se familiarizó con los estándares abiertos de la web mundial.

---

[3] Véase también Schwartz, John, “Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old”, *New York Times*, 9 de octubre de 2000; Steward, Thomas, “Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow”, *Fortune*, 30 de octubre de 2000.

[4] Drucker, Peter F., “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1985, pp. 67-72, recuperado en noviembre-diciembre de 1998, pp. 3-8; véanse también Drucker, Peter F., “A Prescription for Entrepreneurial Management”, *Industry Week*, 29 de abril de 1985, pp. 33-40; Rosenstein, Bruce, “All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation”, *Information Outlook*, marzo de 2002, p. 34 y ss.; Drucker, Peter F., *Management-Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.

[5] Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring*, Nueva York: Harper & Row, 1985; en: http://www.pinchot.com, recuperado el 1 de agosto de 2011.

[6] Andreessen, Mark, “Why Software is Eating the World”, *The Wall Street Journal*, 20 de agosto, 2011; “10 Blogs Marc Andreessen Read Every Day”, en http://www.blogs.com/topten/10-blogs-marc-andreessen-reads-every-day/, recuperado el 6 de octubre de 2011.

Probablemente es más conocido por su visión del potencial del navegador web y estuvo en la portada de la revista *Time*. Se le considera un modelo de la generación nube de internet. Hace poco, junto con su socio, Ben Horowitz, formó la firma de capital de riesgo que invierte en productos, compañías y emprendedores en empresas de información. Marc Andreessen es un emprendedor, inversionista y líder visionario.

Crear un ambiente para el espíritu empresarial

Dado que crear un ambiente para que un grupo logre sus metas de manera eficiente, efectiva y, por consiguiente, eficaz es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumirán riesgos personales cuando inicien el cambio y esperarán recibir una recompensa por ello —en ocasiones asumir un riesgo razonable puede llevar al fracaso, pero éste debe tolerarse—; por último, necesitan cierto grado de libertad para dedicarse a sus ideas, lo que a su vez requiere delegar la suficiente autoridad. Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la *prudencia*, por lo que no son apreciadas por sus colegas ni sus contribuciones son bien aceptadas en la mayoría de los casos; por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa: cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó la prestigiosa compañía para formar Apple Computer junto a otro emprendedor: Steve Jobs. Compañías progresistas como 3M tratan de desarrollar un ambiente organizacional que promueva el espíritu intraemprendedor.

www.hp.com
www.apple.com
www.3m.com

Algunas maneras de mejorar el ambiente y, por tanto, la probabilidad de comportamientos innovadores y empresariales dentro de una organización incluyen las siguientes:

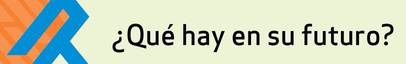
1. La alta dirección debe indicar claramente qué valora como comportamiento innovador y emprendedor, y crear incentivos para esas actividades.
2. Debe aceptarse e incluso hacerse notar la falta de esfuerzos emprendedores.
3. Debe promulgarse un proceso claramente definido y sostenible de solicitudes de ideas para nuevos productos y servicios.
4. Deben dedicarse recursos de tiempo y capital a impulsar actividades creativas e innovadoras de los empleados.
5. La alta dirección debe ser evaluada en parte por las innovaciones que provienen de sus departamentos.
6. Los objetivos corporativos deben incluir expectativas de nuevos ingresos y beneficios de las innovaciones que se desarrollan.

Sólo cuando se establecen procesos e incentivos claros para la innovación corporativa, los innovadores y emprendedores corporativos proporcionarán sus contribuciones óptimas a la organización.

Por varias razones, convertirse en emprendedor es una alternativa cada vez más popular en la vida profesional de muchos individuos. Para hacer frente a este creciente interés por el espíritu emprendedor, más universidades han empezado a impartir materias relacionadas; de hecho, es un campo de aprendizaje que se ofrece en instalaciones universitarias y no sólo dentro de las facultades de negocios. Los programas de espíritu emprendedor que se ofrecen en las universidades son populares entre los estudiantes, pues proporcionan un medio a través del cual pueden establecer contacto con la comunidad empresarial local. Los estudiantes ponen en práctica su visión para los negocios en varias competencias universitarias de planes de negocio, donde un panel integrado por empresarios e inversionistas exitosos se encarga de realizar la evaluación.

Licenciados de todo el mundo pueden solicitar su participación en concursos de emprendimiento que cada año abren oportunidades internacionales a cientos de estudiantes. También la comunidad empresarial valora la interacción con las universidades, ya que le proporcionan acceso tanto a mentes jóvenes llenas de energía como a tecnologías emergentes. Tener confianza en sí mismo, una disposición a trabajar con intensidad, experiencia en el producto, buena educación general y algunos recursos financieros, son requisitos importantes para convertirse en emprendedor.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



¿Qué hay en su futuro?

En su famoso libro,[7] el profesor de Harvard John P. Kotter encuestó a 115 licenciados en negocios de Harvard (1974) respecto a sus trayectorias profesionales; algunos de los resultados fueron sorprendentes: muchos dejaron grandes empresas y se unieron a compañías más pequeñas; varios que empezaron en grandes empresas también cambiaron a otras más pequeñas, todos consideraron que las grandes no estaban abiertas a sus ideas creativas en favor del cambio ni eran receptivas a cambios radicales; en suma, las grandes empresas tradicionales pueden frenar a las personas con ideas nuevas. Kotter sugiere que aquellos con ideas poco convencionales a menudo tienen éxito: en un ambiente de cambios rápidos los gerentes deben buscar las nuevas oportunidades y evitar los peligros.

Las pequeñas compañías emprendedoras a menudo ofrecen más oportunidades de progreso, están más abiertas a situaciones ambiguas y proveen del ambiente para actuar. Aun cuando muchos de los graduados de Harvard a quienes encuestó prefirieron compañías más pequeñas, estaban conectados con grandes empresas como consultores, distribuidores, proveedores, financieros u otras funciones.

Así que, ¿cuáles son algunas de las consecuencias para los administradores que realizan funciones gerenciales? La planeación debe hacerse de una manera menos burocrática, es esencial realizar un análisis frecuente del medio ambiente y una rápida respuesta a los cambios. Las compañías pequeñas, con una estructura jerárquica más pequeña que las grandes, pueden estar más dispuestas al cambio. Respecto de la integración de personal, los graduados quizá quieran explorar otras oportunidades en compañías más pequeñas; los de Harvard que trabajaban para compañías pequeñas no sólo tenían mejores recompensas financieras que los de las grandes empresas, sino que también eran retribuidos mediante la satisfacción laboral.

Innovación y espíritu emprendedor[8]

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor se piensa de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft; en efecto, los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito, pueden volverse ricos. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino también a las de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado.

[7] Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Nueva York: Free Press, 1995; Hammonds, Keith, "Thumbing Their Nose at Corporate America", *Business Week*, 20 de marzo de 1995, p. 14; Kotter, John P., *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.
[8] Bylinsky, Gene, "Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, p. 130; Amit, Raphael y Christoph Zott, "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, junio-julio de 2001, p. 493 y ss.

¿Qué supone el espíritu emprendedor? Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

www.ge.com

Las innovaciones que se basan sólo en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y, en ocasiones, fracasar. Los ambiciosos planes de General Electric para la *fábrica del futuro* pudieron haber sido un costoso error, ya que quizá se basaban en pronósticos y expectativas irreales para automatizar la industria; la idea de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente del consejo, quien quería promover el espíritu emprendedor en una organización conocida por ser muy estructurada.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Reed Hastings, de los Cuerpos de Paz a Netflix[9]

www.netflix.com

Reed Hastings, director de Netflix, fundó la mayor empresa de renta de DVD en línea en 1998 con Marc Randolph. Después de su entrenamiento como oficial de capacitación del Cuerpo de Marina de Estados Unidos, Hastings se unió al Cuerpo de Paz enseñando matemáticas en una escuela secundaria en Swazilandia, donde desarrolló sus habilidades empresariales. En 1993 obtuvo su título de maestría en ciencias de la computación en la Universidad de Stanford.

Netflix ofrecía rentas de DVD por correo a una tarifa fija. La idea de este servicio derivó de una desagradable experiencia en que tuvo que pagar una gran cuota por mora a una compañía de renta de películas. La suscripción de Netflix, por el contrario, no tenía fechas de vencimiento ni cargos por pagos atrasados de los DVD.

En 2007 Netflix introdujo la transmisión continua de televisión y películas en las computadoras debido a que Hastings ya visualizaba un gran futuro de la televisión por internet. Especialmente los jóvenes menores de 25 años utilizan sus computadoras portátiles, en lugar de la pantalla del televisor. Sin embargo, en julio de 2011 surgió una controversia cuando los precios de suscripción se incrementaron sustancialmente, lo que resultó en una reacción negativa de los clientes con muchas cancelaciones de suscripción y reducción de precio de las acciones. Hastings revirtió su decisión y pidió disculpas a sus clientes.

Al advertir el éxito de Netflix, los competidores aceleraron su entrada en el mercado "de la transmisión continua". Por ejemplo, cuando Comcast introdujo el servicio de transmisión continua a un precio inferior, la acción de Netflix se redujo 10%. Otras empresas, como Blockbuster, Amazon.com, Verizon y Hulu se están volviendo competidores cada vez más importantes. Para contrarrestar la competencia, Netflix amplió su biblioteca con nuevos temas como *House of Cards* y otras series exclusivas. Además, Netflix intenta ofrecer temas en español para suscriptores en Estados Unidos mediante un acuerdo con Univision Communications.

[9] Netflix, en: http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/netflix.php, recuperado el 3 de marzo de 2012; "Netflix Trying to Counter Competitors, Stock Streaming to $133", en: http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/03/01/netflix-trying-to-counter-competitors-stock-streaming-to-133/, recuperado el 3 de marzo de 2016; Annika Olson y Eddie Yoon, "Netflix Will Rebound Faster than You Think", en: https://hbr.org/2012/01/netflix-will-rebound-faster-th, recuperado el 4 de enero de 2016.

Las prácticas de administración innovadoras en Netflix difieren de las de los competidores. Los salarios se fijaron más altos que los de la competencia para atraer a los mejores talentos. Asimismo, los empleados podían elegir anualmente recibir su pago en efectivo o en acciones, y aquellos que no cumplieron con las expectativas, recibieron una generosa indemnización por despido. De esta manera, los gerentes no se sienten culpables por despedir a los empleados que no están a la altura de las expectativas.

Las innovaciones más exitosas a menudo son las más mundanas, es el caso de ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas comodidades que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías grandes y exitosas atienden con esmero las necesidades de sus clientes, e integran equipos que buscan alternativas creativas para servirles mejor, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — **Blocs para notas Post-it**[10]

El desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para convertir una idea en realidad, incluso en aquellas compañías que cuentan con una política que promueve el espíritu emprendedor y la innovación.

Art Fry cantaba en el coro de una iglesia, y los separadores de páginas en su libro de himnos se caían después del primer servicio religioso, lo que dificultaba la localización de las páginas relevantes para el segundo servicio; la necesidad era clara: una tira de papel adhesivo que se pudiera retirar sin dañar la hoja. Sin embargo, desarrollar un pegamento con el grado adherente correcto no era tarea fácil. A 3M —donde Art Fry trabajaba— se le conocía por elaborar productos con gran fuerza adhesiva, pero para el propósito de Art se necesitaba un material que no sólo aportara suficiente adhesión, sino que permitiera su fácil remoción. El laboratorio de 3M no proporcionó mucha ayuda en la investigación y el desarrollo de ese producto, tampoco el departamento de marketing sentía mucho entusiasmo por la idea, pero al ser inventor e innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia y el resultado fue el bloc de notas Post-it que se convirtió en un producto muy rentable para 3M.



Los productos Post-it hechos de papel son reciclables, pues el adhesivo está hecho a base de agua, lo cual no interfiere con dicho proceso.



www.3m.com

Reingeniería de la organización[11]



Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado *reingeniería* irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama *volver a empezar* porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: "Si volviera a crear

[10] La historia de Post-it se ha presentado en diversas fuentes, incluido el video *In Search of Excellence;* Pinchot, *Intrapreneuring,* en www.pinchot.com/intrapreneuring/, recuperado el 10 de junio de 2016; véanse también http://www.intrapreneur.com, recuperado el 1 de agosto de 2011; Krogh, Lester C., "Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?", mensaje ejecutivo de 3M presentado en el Conference Board, conferencia sobre investigación y desarrollo, Nueva York, 25 de abril de 1984; Dumaine, Brian, "Ability to Innovate", *Fortune,* 29 de enero de 1990, pp. 43-46, y en http://www.3m.com, recuperado el 1 de agosto de 2011.

[11] Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993. Véase también Gray, Michael C. en http://www.profitadvisors.com/reengin.shtml, recuperado el 10 de noviembre de 2008.

esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?"[12] Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como "... repetir el pensamiento *fundamental* y el rediseño *radical* de los *procesos* de negocios para obtener mejoras *importantes* en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez".[13] Los autores consideran que las palabras en cursivas corresponden a los aspectos clave.

Aspectos clave de la reingeniería

Aquí un análisis breve de estos aspectos clave. *Primero*, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de *repensar los fundamentos* de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos a menudo eran obsoletos, ineficientes y completamente innecesarios, y pocas veces los usuarios de estos sistemas cuestionaban por qué eran necesarios los procedimientos y para qué servían; así, una mirada fresca —en especial la de un *analista de sistemas externo*— puede revelar en verdad muchas ineficiencias. Una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.

El *segundo aspecto* clave de la definición es el de *rediseño radical* de los procesos de la empresa. En la primera edición de su obra, los autores sugirieron que *radical* significaba precisamente eso: no una modificación sino una reinvención. Sugerían también que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior, Hammer y Champy admitieron que pudieron equivocarse al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical,[14] ya que a menudo ocasiona una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.

Reducir el tamaño o asignar el *tamaño correcto* no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos deriva en la necesidad de menos personas; por desgracia, ha habido gerentes que la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes; otro resultado del rediseño radical es que genera un sistema empresarial basado sobre todo en el modelo de ingeniería, sin considerar lo suficiente al sistema humano. Si bien el rediseño radical con una reducción en el tamaño puede brindar ahorros de costos a corto plazo, también puede afectar de manera negativa a la fuerza de trabajo restante. El trabajo en equipo es cada día más importante en la organización moderna, pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse con el rediseño radical.

El *tercer aspecto* clave es que requiere *resultados importantes*. A menudo se presentan casos que apoyan este aspecto de la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales. Por ejemplo, Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años; GTE, compañía telefónica Baby Bell de Estados Unidos, desarrolló compras de una sola escala: clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, hoy pueden hacerlo con una sola persona, o bien contactar directo con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras espectaculares se equilibran con los fracasos: Hammer y Champy admiten que "entre 50 y 70% de los intentos de reingeniería no logran los impresionantes resultados buscados".[15]

El *cuarto aspecto* clave en la definición de reingeniería es *procesos*. La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante; sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros pueden enfocarse al proceso del negocio

[12] Hammer y Champy, *op. cit.*, p. 31.
[13] *Ibid.*, p. 32.
[14] *Ibid.*, p. 219.
[15] *Ibid.*, p. 217.

Revitalización del sistema

Insumos
- Humanos.
- De capital.
- Administrativos.
- Tecnológicos.

Insumos meta de los interesados o solicitantes

Sistema del proceso de negocios

Sistema tecnológico (enfoque en la tecnología de información)

Sistema humano

Sistema administrativo

Productos
1. Bienes.
2. Servicios.
3. Ganancias.
4. Satisfacción.
5. Integración de metas.
6. Otros.

Sistema de manejo de información

Interesados o solicitantes
- Empleados.
- Clientes.
- Proveedores.
- Gobiernos.
- Accionistas.

Variables externas
1. Oportunidades.
2. Restricciones.
3. Otras.

Frontera de la empresa

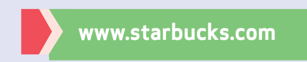
Figura 7.4 Administración por procesos.

pero, como muestra la figura 7.4, para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en bienes o servicios debe ir más allá del sistema de procesos del negocio (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos, de hecho, todo el sistema gerencial.

A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, aunque no deja de ser sólo eso, una herramienta; se sugiere integrarla a otros sistemas mediante un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos,[16] para superar algunas de las debilidades de su enfoque estrecho.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Reingeniería y producción con menos personal en Starbucks?[17]



A las cafeterías Starbucks se las conoce por ofrecer una atmósfera relajada donde los clientes pueden saborear una taza de café en un espacio tranquilo y cómodo; pero los empleados —que costaban a la compañía 24% de su ingreso anual— quizá estén menos relajados: la competen-

[16] Weihrich, Heinz y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering*, Berlin: Springer, 1997, pp. 19-32; Weihrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial 1997, p. 352.

[17] Jargon, Julie, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009; Berfield, Susan, "Howard Schultz *Versus* Howard Schultz", *Business Week*, 17 de agosto de 2009.



cia emergente y la recesión de 2008-2009 obligaron a analizar otros enfoques para mejorar su eficiencia, por lo que la compañía aplicó, en el análisis de su operación, los conceptos de producto magro desarrollados por los japoneses, en el que un equipo pequeño de 10 miembros busca formas para reducir costos y encontrar maneras de mejorar la preparación de las bebidas, además de analizar otros ahorros en costos. Al principio el enfoque de la reingeniería se utilizó para analizar las operaciones más complejas de las compañías, pero así como los conceptos de producción magra se aplicaron primero a los automóviles Toyota, hoy se aplican a operaciones de servicio como Starbucks.

Starbucks ofrece bebidas con y sin café a sus clientes alrededor del mundo.



La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

La lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar (figura 7.5), proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

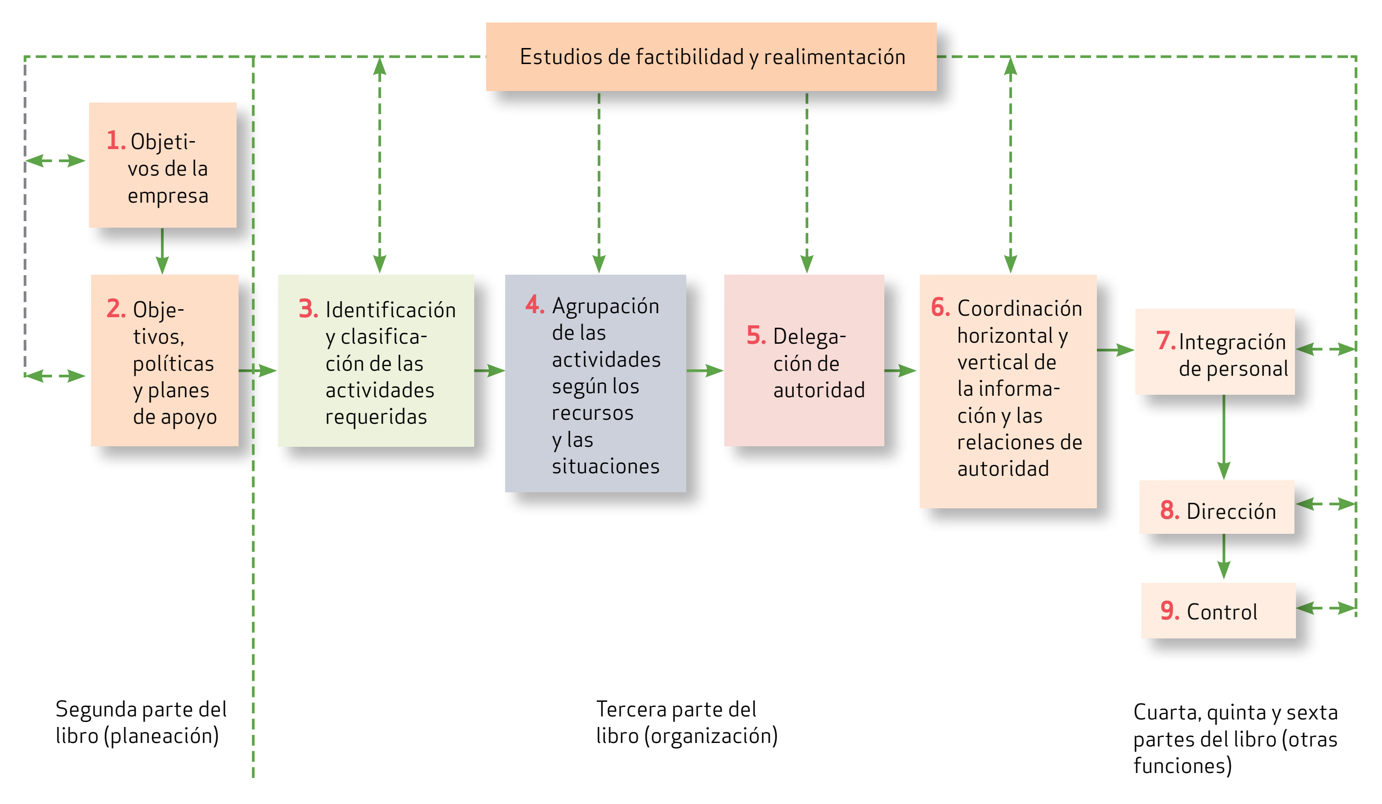


Figura 7.5 Procesos de organización.

Algunos conceptos erróneos



Organizar no supone especialización de actividades o tareas, por lo que en muchas ocasiones el trabajo es poco interesante, tedioso y muy restrictivo; de hecho, no hay nada en la organización que lo establezca. Decir que las actividades y funciones deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible. Cabe recordar que no existe la mejor forma de organizar y que la aplicación de la teoría estructural organizacional debe considerar cada situación.

Preguntas básicas que debe hacerse una organización efectiva

Es útil analizar la función gerencial de organizar mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles organizacionales? (Respondida en este capítulo).
- ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus formas básicas? (Respondida en el capítulo 8).
- ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones? (Respondida en el capítulo 9).
- ¿Cómo debe difundirse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta difusión? (Respondida en el capítulo 9).
- ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica? (Respondida en el capítulo 10).

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la actividad organizacional; al considerarlas junto con análisis similares de planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operativo para la administración.

RESUMEN

El término *organización* se utiliza a menudo de manera imprecisa. La organización formal es una estructura intencional de funciones, mientras que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El ámbito de control de la administración es la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad; un ámbito amplio genera pocos niveles organizacionales y uno estrecho, muchos; asimismo, no existe una cantidad definida de personas que un gerente pueda supervisar con efectividad, ésta depende de varios factores subyacentes, entre ellos, el nivel de capacitación de los subordinados que se requiere y se tiene, la claridad en la delegación de la autoridad y en los planes, el empleo de estándares objetivos, la adaptación al cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad necesaria de las relaciones interpersonales y el nivel en el que se ubica dentro de la organización.

Intraemprendedores y emprendedores se enfocan en la innovación y creatividad, por lo que es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva el espíritu emprendedor.

La reingeniería que puede requerir un rediseño de los procesos en las organizaciones se ha vuelto popular en algunas compañías, pero los resultados de estos esfuerzos han mostrado ser tanto positivos como negativos.

Los pasos para organizar son:

1. Formular tanto metas como objetivos, así como políticas y planes de apoyo para alcanzarlos (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación).
2. Identificar, clasificar y agrupar las actividades.
3. Delegar y coordinar la autoridad así como las relaciones de información.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamento
Espíritu empresarial e intraempresarial
Factores que determinan el ámbito de la gestión
Funciones organizacionales
Innovación y espíritu emprendedor
Organización formal
Organización informal
Organizar
Pasos lógicos para organizar
Preguntas básicas para organizar con efectividad
Principio del ámbito de la administración
Reingeniería, aspectos clave

PARA ANALIZAR

1. Como los puestos de una organización deben ser ocupados por personas, y una organización efectiva depende de ellas, a menudo se dice que la mejor organización surge cuando un gerente contrata personas adecuadas y les permite trabajar a su manera. Discuta.
2. Una organización formal a menudo se considera un sistema de comunicación. ¿Lo es? ¿De qué manera?
3. Elabore un diagrama que ilustre la organización formal de una empresa o actividad que conozca. ¿De qué manera ayuda o entorpece este organigrama el establecimiento de un ambiente para el desempeño?
4. Con la misma empresa o actividad de la pregunta anterior, trace su organización informal. ¿Ayuda o entorpece a la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando llegue a ser gerente, ¿qué criterios favorecerá para determinar su ámbito de gestión administrativa?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Organice una reunión con familiares y amigos, y ponga en práctica los pasos sugeridos en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Es diferente la cantidad de subordinados supervisados en la cima que la de nivel medio o la de la base de la jerarquía organizacional? ¿Qué determina en realidad el ámbito de la gestión administrativa en esa organización? ¿Cree que la gestión es apropiada para la empresa?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

Utilice un buscador y pida información sobre las post-it para averiguar más sobre los papeles adhesivos que han sido tan rentables para 3M.

CASO GLOBAL 7.1

Expandir una empresa de capital de riesgo desde Silicon Valley hasta Bangalore[18]

El capital de riesgo es un tipo de inversión privada en negocios nuevos con alto potencial de crecimiento. Hoy hacemos uso de productos y servicios de empresas muy conocidas que fueron financiadas con capital de riesgo cuando eran poco más que un concepto (p. ej., Apple, Google, Facebook y muchas más). El tipo de capital se emplea para financiar empresas de alto potencial (a menudo de alta tecnología) en todo el mundo, y aun cuando Silicon Valley ha sido el principal centro de inversión de riesgo durante muchos años, esta industria no se escapa de la internacionalización del comercio y del grado cada vez mayor de interconexión entre oportunidades y talentos. A los capitalistas de riesgo se les conoce tradicionalmente por invertir en empresas situadas geográficamente cerca de su propia ubicación, por su estrecha relación, pero en los últimos años han ampliado el alcance de sus inversiones al descubrir tecnologías de vanguardia o talento lejos de su casa matriz.

No obstante, la inversión de riesgo es un negocio de mucho contacto que requiere frecuente interacción personal entre el capitalista y el emprendedor, por lo que una inversión internacional informada requiere contar con presencia local en el mercado en que la compañía emprendedora esté creciendo. Algunas empresas de riesgo han dado un paso adelante en este reto al establecer oficinas en países lejos de su base tradicional de inversión, por ejemplo, en Europa, Asia y América Latina, donde se han establecido nuevos despachos de capital de riesgo asociados con empresas de Silicon Valley.

Draper Fisher Jurvetson es una empresa de capital de riesgo con mucho prestigio en Silicon Valley. Conocida por sus proféticas inversiones en algunas de las empresas de tecnología que hoy son líderes (p. ej., Yahoo, Sybase, Skype (adquirida por eBay, etc.), la compañía reconoció la naturaleza cada vez más internacional del desarrollo de la tecnología y la oportunidad, y ha ido a donde éstos se dan: en 2006 estableció una oficina en China y en 2007 otra en la India. Mohanjit Jolly es el director ejecutivo de la división india, reubicada en Bangalore en 2007. Al señor Jolly, que también trabajó en Garage Technology Ventures (una empresa de capital de riesgo para primeras etapas en Silicon Valley), le preguntamos por qué eligió volver a la India con este puesto después de una exitosa carrera profesional como emprendedor y capitalista de riesgo en Estados Unidos, a lo que nos contestó: "… aprovechar una plataforma como la de Draper Fisher Jurvetson era algo demasiado bueno como para dejarlo pasar. La India es y seguirá siendo una historia de crecimiento durante mucho tiempo. Estar aquí en las primeras etapas del desarrollo del ecosistema de capital de riesgo también era tentador, dado que podía traer un poco del ADN de Silicon Valley al ambiente indio de las nuevas empresas".

Sin embargo, ayudar a desarrollar una industria como la del capital de riesgo, incluso con el apoyo de la casa matriz y de una marca global, tiene sus propios desafíos. Cuando le preguntamos cuáles habían sido los mayores retos enfrentados en esta aventura, el señor Mohanjit respondió: "Levantar y operar un negocio en la India es más desafiante que en Estados Unidos. Yo no conocía el proceso, así que tuve que conseguir la ayuda apropiada respecto de cuestiones legales, contables, fiscales, de auditorías, bancarias, de TI, etc." Además, destacó que encontrar el espacio adecuado para la oficina (tamaño, ubicación [cercana al aeropuerto], etc.) fue un reto inesperadamente grande: nos comentó que al principio le habían dicho que tardaría un año o más en instalarse en Bangalore (tanto en lo profesional como en lo personal) y descubrió que era cierto; pero los crecientes vínculos entre las empresas capitalistas de la India y Silicon Valley al menos han estandarizado algunos de los procesos entre los dos lugares. Cuando le preguntamos si aconsejaba de manera diferente a las empresas con portafolios basados en la India y Estados Unidos, explicó que: "Escalar compañías en la India es más difícil que en Estados Unidos. La falta de infraestructura, tanto si se trata de banda ancha como de logística, dificulta que los productos o servicios se extiendan viralmente…" Los empresarios y gerentes indios deben encontrar formas de adaptarse a estos retos locales y, al hacerlo, pueden identificar nuevos modelos de negocio que les suponga su propia ventaja competitiva.

El señor Jolly espera que conforme más capital fluya a fondos locales en los próximos años la industria del capital

---

[18] Entrevista que Mark Cannice realizó al señor Mohanjit Jolly por correo electrónico el 19 de octubre de 2009.

de riesgo en la India alcance su plenitud, y considera que lo ideal es que hubiera empresas de ese país que, apoyadas por capital de riesgo, tuvieran éxito. Aconseja a los estudiantes que estén interesados en seguir una carrera profesional en el capital de riesgo que primero adquieran experiencia en una compañía pequeña o mediana.

Preguntas

1. ¿Qué otros desafíos gerenciales ve usted para una empresa de capital de riesgo con sede en Estados Unidos que quiera establecer operaciones en la India?
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza Draper Fisher Jurvetson en sus oficinas? ¿Es ésa la estructura más apropiada? ¿Por qué?
3. Identifique al menos una empresa india que se haya levantado con capital de riesgo. Describa su negocio y estime su probabilidad de éxito a largo plazo.
4. Examine los antecedentes del equipo indio de administración de Draper Fisher Jurvetson en http://www.dfj.com ¿Qué experiencia y capacidades tienen que les hacen excepcionalmente capaces para dirigir una empresa de capital de riesgo?



CAPÍTULO

8

Estructura de la organización: departamentalización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar los patrones básicos de la departamentalización, así como sus ventajas y desventajas.
2. Analizar la organización matricial.
3. Explicar las unidades estratégicas de negocio.
4. Examinar las estructuras de organización de las empresas globales.
5. Comprender las organizaciones virtuales y sin fronteras.
6. Reconocer que no existe una guía única o, en general, mejor de la departamentalización.

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. En las secciones siguientes se estudiará la naturaleza de estos modelos, desarrollados tanto a partir de la lógica y la práctica, como de sus ventajas relativas.

En primer lugar, debe quedar claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren les dará los mejores resultados, modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería analizados en el capítulo anterior.



Departamentalización por funciones de la empresa

Departamentalización por funciones de la empresa o **funcional** Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (**departamentalización por funciones de la empresa** o **funcional**) refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas. La figura 8.1 muestra la agrupación funcional típica de una compañía manufacturera.

A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede utilizar los términos producción, ventas y finanzas; mientras que un mayorista se interesa por las actividades de compra, venta y finanzas; una ferrocarrilera, por operaciones, tráfico y finanzas.

Una segunda razón por la que los términos varían es que a menudo las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas y las iglesias no tienen los de producción; lo que no significa que dichas actividades no se realicen, sino que no están especializadas, o bien que su tramo es más estrecho, por lo que se integran con otras actividades.

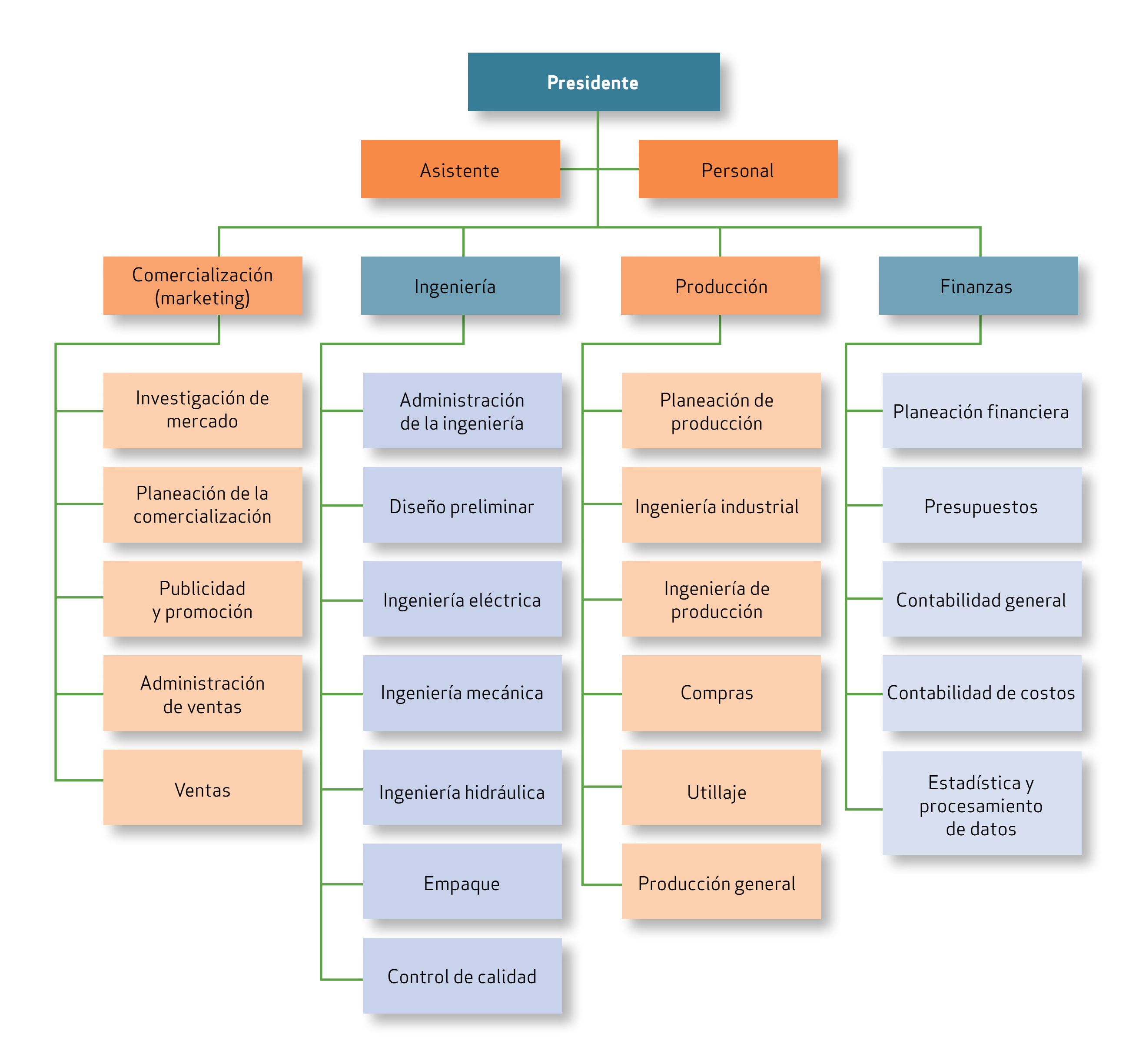
Un tercer motivo para que los departamentos de ventas, producción o finanzas no aparezcan en muchos organigramas es que intencionalmente se hayan elegido otros métodos de departamentalización, es decir, puede que los responsables de la empresa decidieran organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canales de marketing (la forma en que los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel.

Algunas empresas que se enfrentan a acortar los ciclos de vida de sus productos y a la necesidad de una rápida innovación crean divisiones internas de capital de riesgo, las cuales buscan empresas de tecnología más pequeñas en las cuales invertir. Estas inversiones pueden llevar a un nuevo conocimiento o dar acceso a tecnologías recientemente emergentes, y también pueden tener los objetivos de apoyar el desarrollo de un ecosistema de otras empresas que usen o apoyen los productos primarios de la organización matriz.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse mediante reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, las relaciones interpersonales y, en ocasiones, los departamentos de enlace; un departamento

de este tipo puede utilizarse para tratar el diseño o los problemas de modificación entre ingeniería y manufactura. En la figura 8.1 se listan las ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones de la empresa.



Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

Figura 8.1 Agrupación organizacional por funciones (empresa manufacturera).

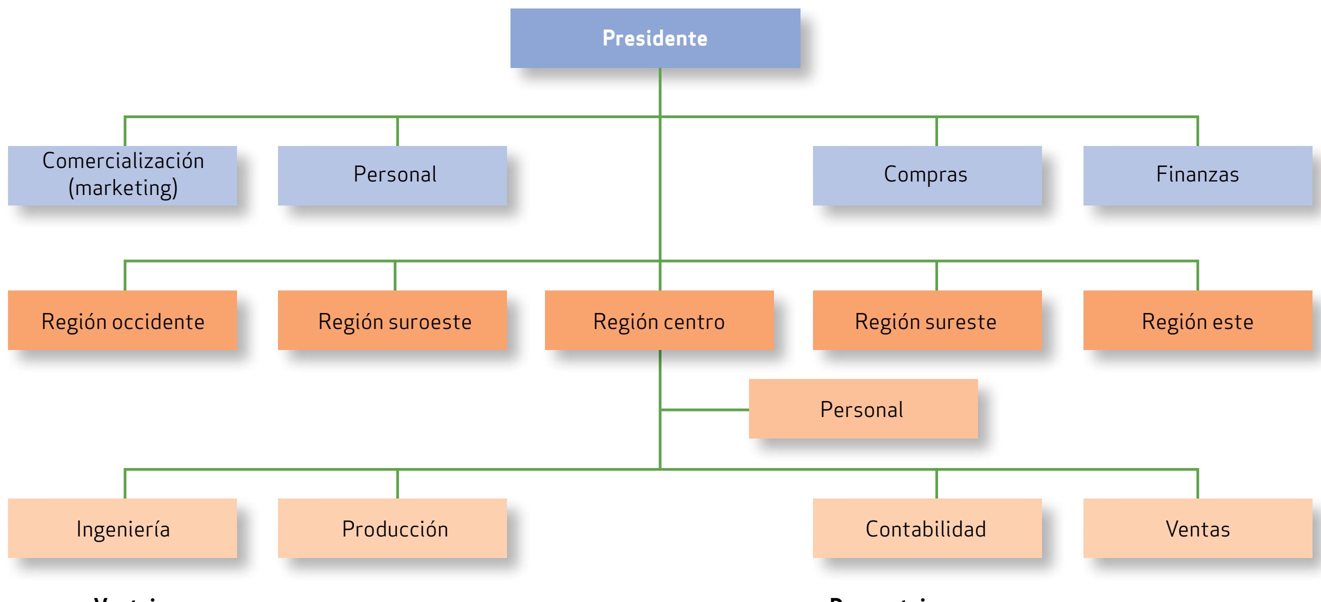
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN | **Intel Capital**

Intel Capital se estableció en 1991 y ha invertido más de 10 mil millones de dólares en más de un millar de empresas de todo el mundo; muchas de las cuales se han convertido en empresas públicas por su propio derecho.[1] Otras empresas en las que invierte son más de carácter estratégico, ya que proporcionan tecnologías que Intel puede utilizar con el tiempo o proporcionar elementos cruciales para un ecosistema en el que los productos de Intel pueden llegar a más usuarios. Algunas firmas notables en las que Intel Capital ha invertido incluyen: Broadcom Corporation, Inktomi, Red Hat y Research in Motion y WebMD. El capital de riesgo corporativo, como empresas de capital riesgo independientes, juega un papel clave en el apoyo al espíritu emprendedor y de la innovación corporativa independientes.

Departamentalización por territorio o geográfica

Departamentalización por territorio o geográfica La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

La **departamentalización por territorio** o **geográfica** es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente, como se ilustra en la figura 8.2.



Ventajas

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general.
- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.
- Dificulta el control a la alta gerencia.

Figura 8.2 Agrupamiento de una organización en forma territorial o geográfica (de una compañía manufacturera).

[1] Véase http://www.intel.com/about/companyinfo/capital/info/earnings.htm, recuperado el 30 de septiembre de 2012.

Aunque la departamentalización por territorio es en especial atractiva para las empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades se dispersan física o geográficamente, una planta con actividades locales puede asignar de manera territorial al personal de su departamento de seguridad, por ejemplo, al colocar dos guardias en cada una de las puertas sur y oeste. Así es como las tiendas departamentales asignan los vigilantes de piso y a menudo el personal de limpieza, los limpiadores de ventanas, etc. Las empresas recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en áreas geográficas distintas, como en el ensamblaje de automóviles, las cadenas de ventas al menudeo y mayoreo, y la refinación de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales (independientemente de los países de que se trate, siempre habrá una secretaría de hacienda, un banco central, tribunales y un servicio postal, entre otras) adoptan esta forma organizacional en su esfuerzo por proporcionar servicios similares de manera simultánea en todo el territorio nacional. La departamentalización por territorio se utiliza a menudo en ventas y producción, y es menor su uso en finanzas, porque casi siempre se concentra en las oficinas centrales.

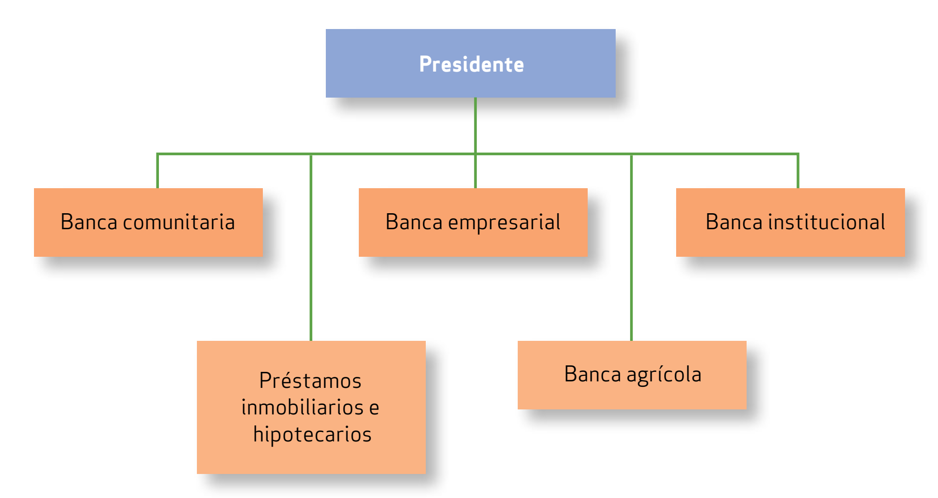
Las ventajas y desventajas de la departamentalización geográfica o por territorio se presentan en la figura 8.2.

Departamentalización por grupo de clientes

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada **grupo de clientes** es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.

Para la estructura y las ventajas y desventajas de la departamentalización por grupo de clientes véase la figura 8.3.

Departamentalización por grupo de clientes Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.



Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

Desventajas

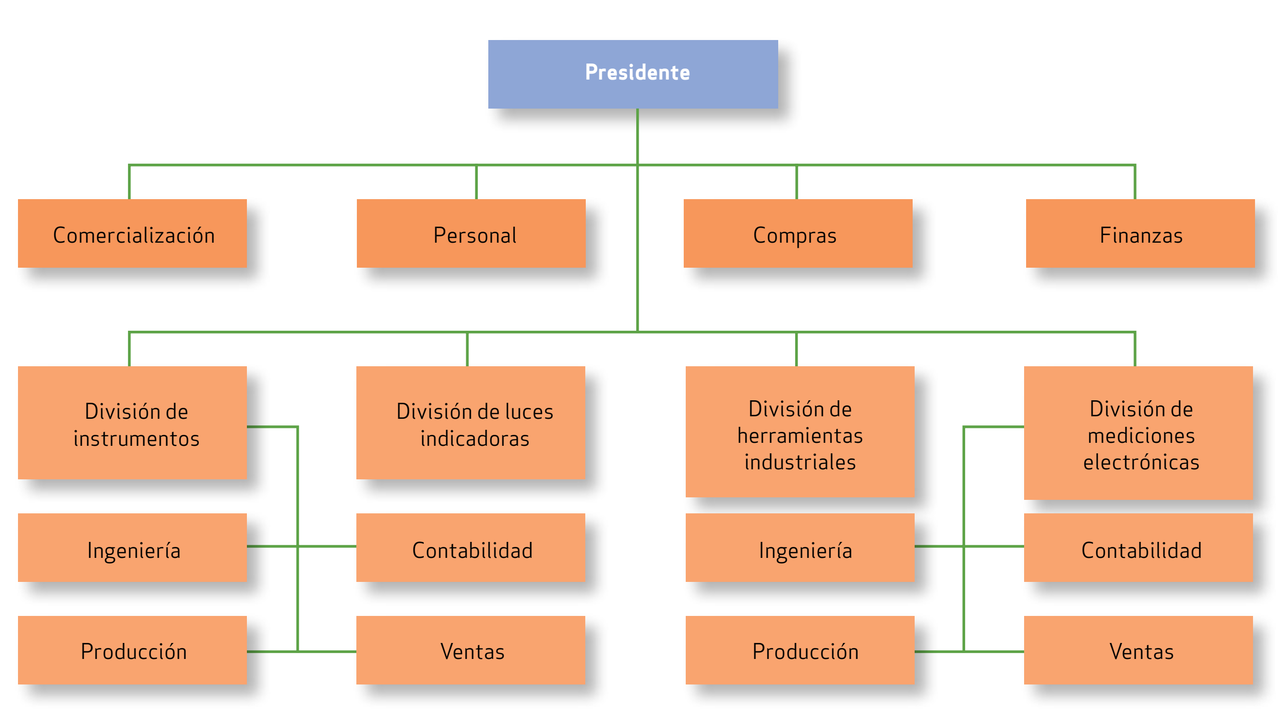
- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).

Figura 8.3 Departamentalización por grupo (tipo) de clientes en un gran banco.

Departamentalización por producto

Departamentalización por producto Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala, la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la **departamentalización por producto** estuvieron organizadas por funciones, pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como del número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades. La figura 8.4 presenta un ejemplo del agrupamiento típico de organización por productos para una compañía manufacturera,[2] junto con sus ventajas y desventajas.



Ventajas
- Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos.
- Facilita el uso del capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

Desventajas
- Requiere de más personas con capacidades en la gerencia general.
- Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales.
- Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

Figura 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera).

[2] La departamentalización por productos también se emplea en compañías no manufactureras.

Peligro de la simplificación excesiva

Cuando se consideran las ventajas es esencial evitar la simplificación excesiva. Los gerentes de las líneas de productos pueden abrumarse por los elevados costos indirectos asignados al gasto operativo de las oficinas centrales, quizá a una división de investigación central y, a menudo, a muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de los costos sobre los cuales no tienen control alguno.

PERSPECTIVA GLOBAL

Organización de la estrategia de Chrysler Fiat[3]

En tres años, Chrysler tuvo tres nuevos propietarios: primero fue Daimler Chrysler, luego Cerberus Capital Management y ahora es la compañía italiana Fiat,[4] encabezada por su director ejecutivo Sergio Marchionne, quien habló honestamente con los empleados de Chrysler para confiarles sobre, por un lado, su falta de tolerancia a la mediocridad, y por otro, su recelo de la jerarquía organizacional y su tendencia a darle mayor importancia a la delegación. Él fija las metas y espera que sus gerentes le reporten sobre el proceso que ha de llevarse a cabo para lograrlas.

Chrysler se ha organizado en tres compañías independientes: las líneas Dodge, Jeep y Chrysler, cada una con su propio director ejecutivo. Marchionne quiere aprovechar la ventaja de Fiat en tecnologías de automóviles pequeños y la fortaleza de Chrysler en camionetas, pickups y minivans. Fiat ganó una buena reputación en la fabricación de automóviles pequeños y rentables (una debilidad de Chrysler) y esta innovación incluyó el desarrollo de un motor diésel, tecnología que Fiat debió vender a la compañía alemana Bosch porque requería capital. La meta de Sergio Marchionne es utilizar las fortalezas respectivas de Fiat y Chrysler, y sus habilidades organizacionales para tener éxito en el muy competitivo mercado global automotriz.

Se han realizado avances significativos en los seis años de la fusión Chrysler Fiat. Fiat posee 58.5% de Chrysler y tiene la intención de tener una fusión completa para el año 2014.[5] La empresa fusionada se ha convertido en un éxito inesperado, ofreciendo nuevos modelos y demostrando una estabilidad financiera creciente desde la crisis financiera de 2008. Claramente, una fuerte administración por parte de Marchionne y su equipo ha hecho posible este éxito.

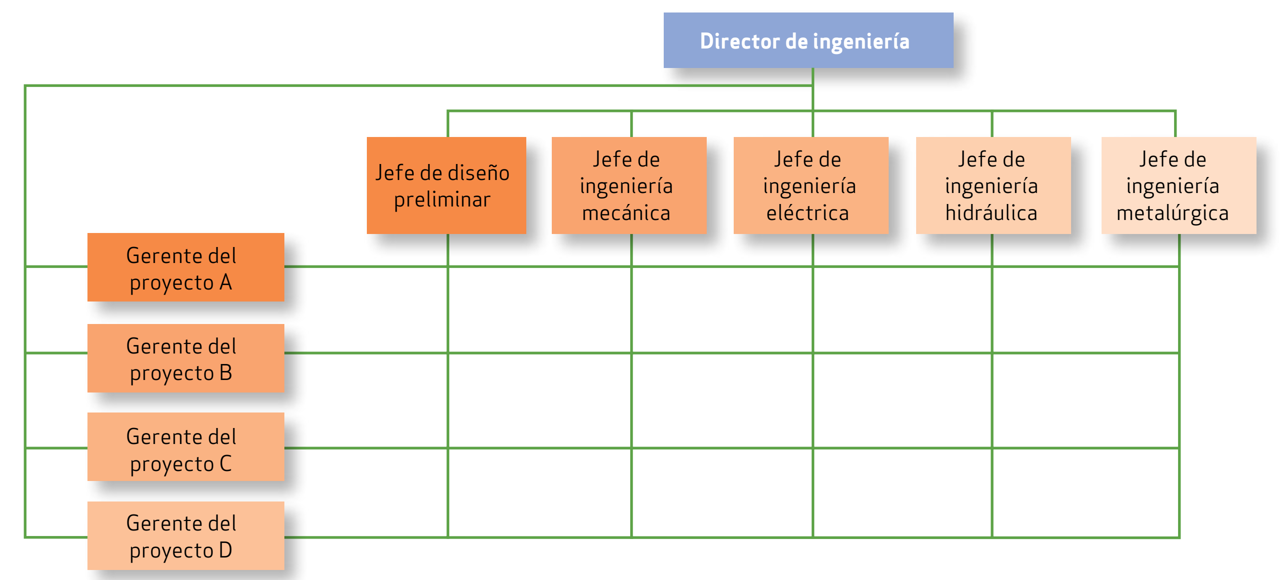
Organización matricial



Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, o de cuadrícula, o de administración de proyecto o producto; aunque una administración de proyecto pura no implica una cuadrícula o matriz. La esencia de la **organización matricial** casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. Como se muestra en la figura 8.5 (organización matricial en un departamento de ingeniería) hay gerentes funcionales a cargo de las funciones de ingeniería y una superposición de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se utiliza en organizaciones de marketing de producto, aunque pocas veces trazada como matriz.

Organización matricial La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

[3] Welch, David, David Kiley y Carol Matlack, "Tough Live at Chrysler: The carmaker's new chief is embracing unconventional methods —such as a fostering internal competition— as he races to rev up the company", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 25-28, y Matlack, Carol, "The Hidden Edge at Fiat: the automaker has advance fuel-efficiency techniques that may give Chrysler a strategic boost", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 28.
[4] Los contribuyentes y sindicatos estadounidenses se consideran técnicamente copropietarios.
[5] Jennifer Clark, "Fiat-Chrysler merger still on track despite lawsuite: CEO", en http://www.reuters.com/article/2012/09/27/us-autoshow-paris-fiat-veba-idUSBRE88Q1H420120927, Reuters. Recuperado el 13 de junio de 2016.



Ventajas
- Orientada a resultados finales.
- Se conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

Desventajas
- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.

Figura 8.5 Organización matricial (en ingeniería).

Este tipo de organización es típico en la construcción (p. ej., de un puente), en la industria aeroespacial (diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), en marketing (campaña publicitaria para un producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos o en empresas de consultoría administrativa donde los expertos en el tema trabajan juntos un proyecto.

Directrices para hacer efectiva la administración matricial

La administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes directrices:

- Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.
- Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

Unidades estratégicas de negocio Empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.

Unidades estratégicas de negocio



Las compañías han utilizado una modalidad organizacional que por lo regular se conoce como **unidad estratégica de negocio** (UEN): empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente. Uno de los primeros usuarios de este dispositivo fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos

de los cientos que ofrecía recibiera la misma atención que si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos también las compañías grandes han utilizado esta modalidad para una línea de productos importante; por ejemplo, Occidental Chemical Company lo utilizó para productos como fosfatos, álcalis y resinas.



En general, para considerarse unidad estratégica de negocio una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos; por ejemplo, tener su propia misión, distinta de la de otras unidades de este tipo; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes (muy distintos de los de otras unidades); administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Por supuesto que en la práctica podría ser difícil establecer unidades estratégicas de negocio que cumplan todos los criterios.

Para cada una hay un gerente (casi siempre uno de negocios) responsable de dirigir y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de la ingeniería del producto, la investigación de mercado, la producción y hasta el empaque y marketing, quien es el responsable final de su rentabilidad. Así como una unidad estratégica de negocio recibe su propia misión y sus metas, también un gerente, con la asistencia de personal de la empresa, desarrollará e instrumentará planes estratégicos y operativos para el producto. En la figura 8.6 se muestra la organización de una unidad estratégica de negocio típica, como la de fosfatos de Occidental Chemical. Observe que al gerente de la unidad estratégica de negocios de fosfatos le reportan todas las funciones que se considerarían necesarias en una compañía independiente.

Obviamente el principal beneficio de utilizar una organización de este tipo es asegurarse de que el producto no se "perderá" entre otros (casi siempre los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Conserva la atención y energía de un gerente, y de su personal, cuya tarea es dirigir y promover un producto o línea de productos. Así, es una técnica organizacional para conservar la atención y el impulso emprendedor tan característico de cualquier compañía pequeña; de hecho, es un excelente medio para promover el espíritu empresarial, que quizá no se encuentre en la compañía grande.

PERSPECTIVA GLOBAL

Cañariaco: punto de partida para la reestructuración de Cooper Corp.



Candente Copper Corp., tiene 100% de participación en Cañariaco, su proyecto principal de extracción de cobre.

Candente Copper Corp., minera de origen canadiense, reestructura sus operaciones en dos unidades estratégicas de negocio con el fin de enfocarse en Cañariaco, su proyecto de cobre al norte de Perú, cuya base de recursos actual es 10 300 millones de libras de cobre que representa 25% de la demanda global de este mineral para 2011. Este proyecto inició su etapa comercial en 2015 y la producción se valúa en 2.5 centavos por libra. Se contempla la creación de una nueva empresa de explotación de cobre y metales comunes, la formación de una nueva subsidiaria a la que transferirá su participación indirecta de 100% en todas sus propiedades de exploración peruanas salvo de Cañariaco y Jehuamarca, así como una suscripción para que la subsidiaria coloque sus acciones en la bolsa de Toronto y la de Lima para así introducirle alrededor de 6 millones de dólares de capital.

Con información de: *América Economía*, "Minera canadiense Candente se reorganiza y prioriza el proyecto en el Perú", 17 de mayo de 2011, disponible en: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/minera-canadiense-candente-se-reorganiza-y-prioriza-proyecto-en-el-peru, recuperado el 17 de octubre de 2011; Candente Copper Corp., "Candente Copper Forma una Nueva Compañía de Exploración de Cobre y Metales Básicos", 17 de mayo de 2011, disponible en: http://www.candentecopper.com/s/Espanol.asp?ReportID=457691, recuperado el 17 de octubre de 2011.

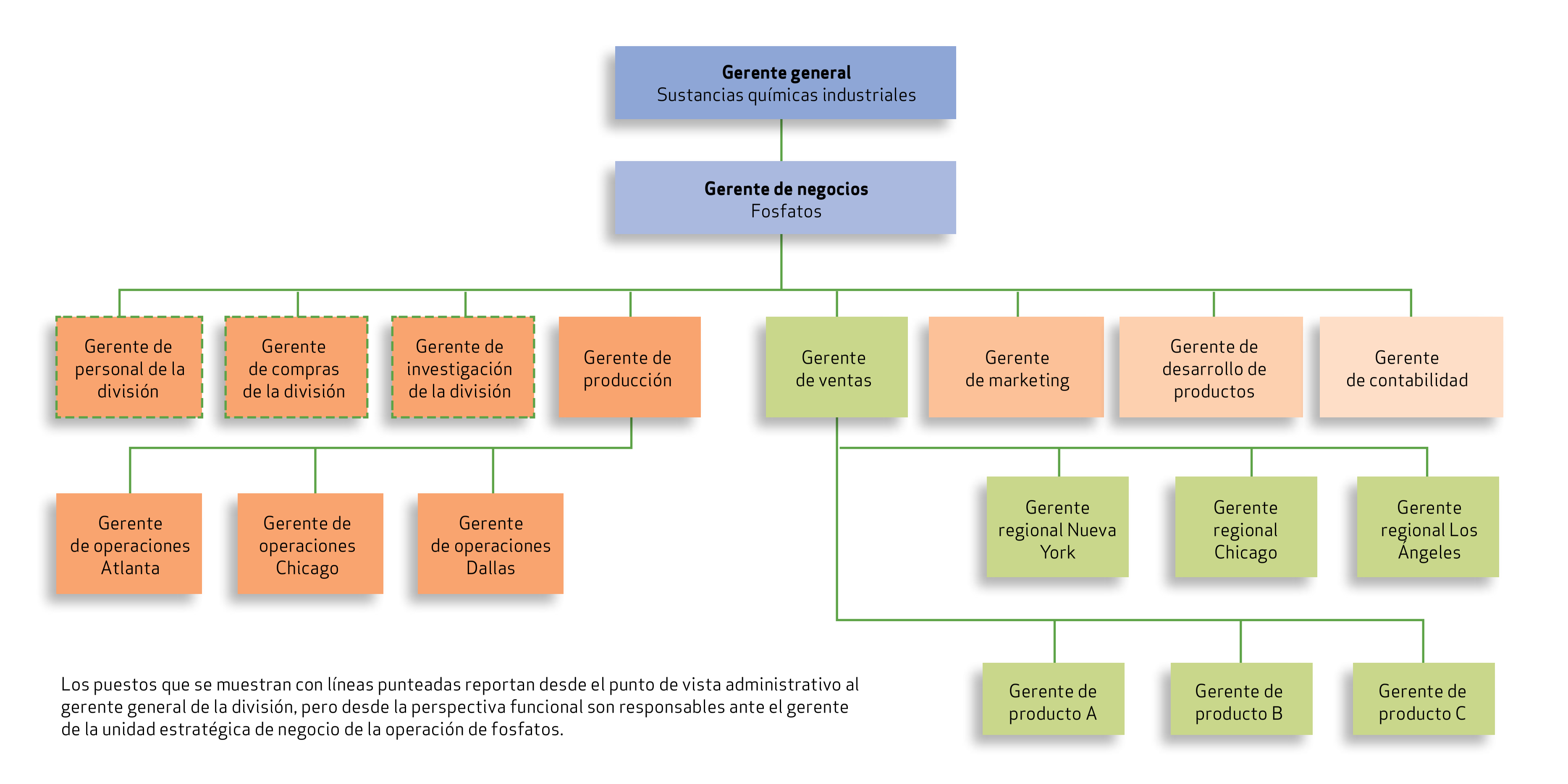


Figura 8.6 Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande).

Problemas potenciales de las unidades estratégicas de negocio[6]

C. K. Prahalad y Gary Hamel, profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus competencias centrales y cuidarse de la tiranía de las unidades estratégicas de negocio. El **enfoque de negocio central** es el aprendizaje colectivo de la organización, en especial su capacidad para coordinar sus distintas habilidades de producción e integrarlas en lo que llamaron *flujos de tecnología*; por ejemplo, para el fabricante de autos Honda los motores son su producto central hacia el cual orientan sus habilidades de diseño y desarrollo, y cuyo resultado son productos finales como autos y motocicletas: si la división motocicletas recibiera recursos para su desarrollo, no podría compartir esta tecnología con la división autos. La asignación de recursos a una unidad estratégica de negocio individual puede conducir a la baja inversión en el enfoque de negocio central (los motores) que benefician a toda la organización o puede que los gerentes de algunas unidades estratégicas no estén dispuestos a compartir personal talentoso y lo oculten en lugar de compartirlo con otras.

Enfoque de negocio central
Aprendizaje colectivo de una organización, en especial su capacidad de coordinar las distintas habilidades de producción e integrarlas en *flujos de tecnología*.

Estructuras organizacionales del ambiente global



Las estructuras organizacionales difieren en mayor grado en el caso de las empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacional. Una compañía puede internacionalizar su operación con sólo crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación; conforme la compañía extienda sus operaciones hacia el extranjero podrá establecer subsidiarias y, más tarde, divisiones internacionales en varios países, que reportarán al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o quizá al director ejecutivo; conforme sigan creciendo las operaciones internacionales, varios países podrán agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur; más aún, la división europea (o cualquier otra) puede dividirse en grupos de países, como los de la Unión Europea, los no pertenecientes a ella y los de Europa oriental.

PERSPECTIVA GLOBAL — Retos organizacionales en el conglomerado TATA[7]

Tata Group es el mayor conglomerado de la India y cuenta con casi 100 compañías que operan cerca de 40 negocios. ¿Cómo se organiza una empresa así? En primer lugar, Tata Group no tiene una estrategia general, sólo una pequeña cantidad de personal administrativo de *staff* compuesto, sobre todo, por los hijos de Tata; la Bombay House es esencial para la organización, pues tiene un consejo de administración con los principales ejecutivos, una de cuyas tareas es asesorar a los gerentes y promover la filosofía de la importancia de la responsabilidad social; otro aspecto importante para asignar los puestos en la estructura organizacional es el Centro Administrativo en Pune. El éxito requiere no sólo de una buena estrategia, sino también de una estructura organizacional efectiva, así como de planear y desarrollar los recursos humanos.

---

[6] Prahalad, C. K. y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future,* Boston: Harvard Business School Press, 1994 (para una crítica de este libro véase Broida, Judith K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 90-91; véase también Prahalad, C. K. y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review,* enero-febrero, 2000, pp. 79-87.
[7] Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; véase también *Management Changes* en: http://uk.biz.yahoo.com/28112007/323/india-s-tata-steel-revamps-organizational-structure-names-group-heads.html, recuperado el 20 de septiembre de 2008; véase también "Tata Consultancy Services Unveils New, Agile Organization Structure to Fuel Next…", en: http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS162043+12-Feb-2008+PRN20080212, recuperado el 1 de agosto de 2011.

Las compañías también pueden elegir otras formas de departamentalización además del modelo geográfico, por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir al equipo funcional de exploración según regiones, como exploración en Alaska o en el Golfo Pérsico; de igual modo, los equipos funcionales de refinación y marketing pueden subdividirse en las diversas regiones. Está claro que los productos derivados del petróleo pueden comercializarse en áreas distintas a aquellas en las que se dan la exploración y la producción.



La organización virtual[8]

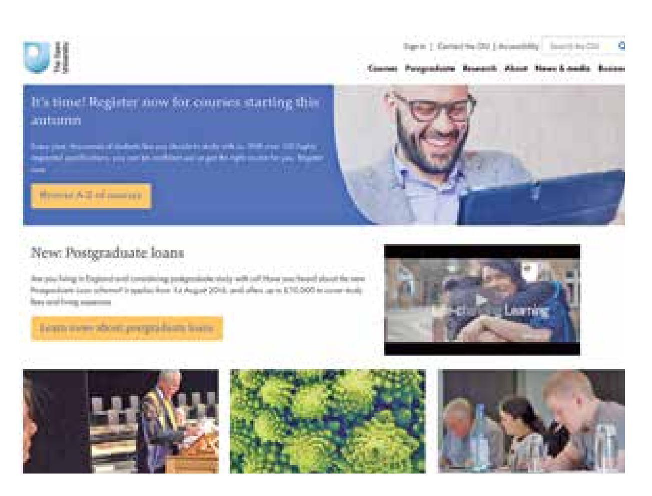
Organización virtual Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.

Organización virtual es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. Su objetivo es tener acceso al enfoque central de negocio de otra empresa, lograr flexibilidad, reducir riesgos o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado, donde cada parte vende sus productos y servicios.

La organización virtual tiene sus ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981 adquirió todos los componentes principales de otras compañías, lo que le permitió comercializar el producto en 15 meses: compró a Intel el microprocesador y Microsoft le desarrolló el *software*; la arquitectura *abierta* se basó en estándares muy conocidos y sus componentes podían adquirirse con muchos proveedores. Al utilizar a terceros, IBM requirió invertir poco por su estrategia descentralizada; más tarde, sin embargo, la estrategia de arquitectura abierta reveló su lado negativo: otras empresas podían comprar microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

www.ibm.com
www.microsoft.com

Las organizaciones virtuales pueden no tener un organigrama ni un edificio de oficinas generales, la biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles, de hecho quizá nunca requieran las visitas a biblioteca: sólo se necesita una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso. La Open University del Reino Unido es un ejemplo de universidad sin ubicación física: tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, quienes están dispersos por todo el mundo al igual que los profesores, que quizá nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas son emocionantes, pero, ¿cómo se administra a personas a las que nunca se ve? Es evidente que hay muchas preguntas sin respuesta sobre la organización virtual.



Los métodos de enseñanza-aprendizaje a distancia de la Open University permiten que las personas concluyan sus estudios en lugares y horarios que les convengan.

www.open.ac.uk

[8] Chesbrough, Henry W. y David J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; Handy, Charles, "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 40-50; Hosmer, Larue Tone, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



La estructura de una compañía emergente

Las empresas nuevas a menudo comienzan su vida organizacional como organizaciones virtuales, casi siempre amigos y colegas con mente emprendedora empiezan a formular su nueva empresa mientras siguen en sus *empleos diarios*. A menudo en varias cafeterías de Silicon Valley se escuchan conversaciones de emprendedores optimistas que analizan ideas para la siguiente gran empresa de internet, casi siempre están contratados en otras empresas y aun así sueñan y planean tener la suya con amigos de confianza. Cuando organizan su nuevo proyecto mediante el correo electrónico, los mensajes instantáneos y Skype, los emprendedores desarrollan estructuras organizacionales muy flexibles, y asignan cargos y responsabilidades a su naciente equipo administrativo. Por lo regular estas primeras estructuras son de naturaleza funcional; por ejemplo, un socio puede ser el gerente de tecnología, otro el de marketing y así sucesivamente. Pronto se elaboran las tarjetas de presentación, el logotipo y el sitio en la red, y la nueva empresa virtual está lista para comenzar la búsqueda de clientes y el financiamiento; si al principio logra algún éxito, por lo regular le sigue una estructura más formal con un estatus legal y oficinas físicas; más éxito y financiamiento adicional para el proyecto casi siempre supone conseguir una nueva administración con experiencia para la empresa que ayude a garantizar un crecimiento firme; sin embargo, si la empresa fracasa, esa primera estructura virtual es fácil de desarticular y permite a los empresarios potenciales *conservar sus empleos diarios* y soñar en su siguiente proyecto empresarial.

PERSPECTIVA GLOBAL

Uber conquista a los latinos

Desde su origen en Silicon Valley, Uber fue concebida como una empresa virtual con el objetivo de proporcionar una red de transporte privado basado en su aplicación móvil, que conecta a sus clientes con los conductores que les prestarán el servicio, así es un intermediario que ha sabido ubicar muy bien su mercado: gente que está dispuesta a pagar un poco más por un servicio de transporte de alta seguridad y confiabilidad sin moverse de donde esté.

En 2009, sus fundadores Garrett Camp y Travis Kalanick iniciaron la empresa con un capital de 200 mil dólares, obtenidos por fondeo. La aplicación se lanzó oficialmente en 2011 en San Francisco y luego se expandió a Nueva York, Chicago y Washington, D.C.; para diciembre de ese año se amplió a París. En la actualidad da servicio en 64 países y tiene más de un millón de socios conductores.

No obstante, su entrada en los mercados latinoamericanos se ha visto envuelta en varios escándalos y hechos violentos por parte de los taxistas locales quienes ven amenazados sus ingresos por la competencia que les representa Uber.

Con información de: Uber, en www.uber.com/es/, recuperado el 13 de junio de 2016; Juan Raso Delgue, "Uber desembarca en América Latina", Cielo Laboral, Mayo de 2016, en http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/05/raso_n4_2016_def.pdf, recuperado el 13 de junio de 2016.

La organización sin fronteras

www.ge.com

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la empresa como una compañía sin fronteras, con lo que se refería a un "ambiente abierto no provinciano, dispuesto a buscar y compartir nuevas ideas, sin importar su origen".[9] El propósito de esta iniciativa fue remover las barreras entre los diversos departamentos y las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el modelo de integración se otorgaron bonos a quienes no sólo generaban nuevas ideas, sino que además las compartían con otros.

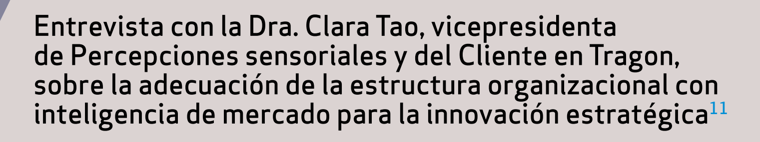
[9] Christopher A. Barlett, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", caso de estudio, *Harvard Business Review*, 28 de abril de 1999, en https://hbr.org/product/recommended/an/399150-PDF-ENG?referral=02542&cm_vc=rr_item_page.rr1. Recuperado el 13 de junio de 2016.



Elección del modelo de departamentalización[10]

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan: el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación; sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Entrevista con la Dra. Clara Tao, vicepresidenta de Percepciones sensoriales y del Cliente en Tragon, sobre la adecuación de la estructura organizacional con inteligencia de mercado para la innovación estratégica[11]

Para instrumentar exitosamente sus estrategias y promover la innovación, las empresas deben utilizar estructuras organizacionales que alineen los esfuerzos de sus empleados y sirvan de la mejor manera a las necesidades de sus clientes; por supuesto, para hacerlo deben entender a profundidad a sus clientes actuales y potenciales. Tragon es una empresa de investigación de mercados que ayuda a los negocios de todo el mundo a definir y mejorar su posición en el mercado con una mayor comprensión de sus clientes; de hecho, ha sido líder en la evaluación de percepciones desde que el Dr. Herbert Stone y el Sr. Joel Sidel la fundaron en 1974. La Dra. Clara Tao (PhD) es directora de percepción del consumidor y en este puesto dirige a un equipo de científicos, expertos en percepciones y directores de proyecto en el diseño y la instrumentación de proyectos de investigación de mercado que identifican aspectos de los productos actuales y potenciales de sus clientes que son los más relevantes para el mercado. Usando esta nueva percepción del cliente, las empresas pueden innovar efectivamente sus productos y servicios actuales.

Dada la función fundamental que tiene la información de mercado en la estructura organizacional de una empresa, le pedimos a la doctora Tao que nos comentara cómo trabaja Tragon con sus clientes para proveerla, a lo que respondió:

> ...a menudo las empresas desean entender de qué manera pueden desempeñarse sus productos contra los de la competencia respecto de los consumidores meta. La evaluación de la percepción y las pruebas a los consumidores son esenciales para entender cómo perciben un producto. Mientras la investigación de mercado tradicional identifica las preferencias del consumidor (p. ej., qué producto es el preferido), el enfoque de Tragon responde a por qué existe esa preferencia y define con precisión qué cambios deben ocurrir para lograr un producto mejor. Esta orientación casi siempre permite a nuestros clientes tomar decisiones mejor informadas [...], muchos clientes de Tragon han optimizado o reformulado sus productos con base en nuestras evaluaciones de percepción y en los resultados de las pruebas a los consumidores.

Estos productos reformulados pueden incursionar en nuevos segmentos de mercado y, por tanto, ameritar un nuevo enfoque del mercado.

Ya sea que una empresa elija estructurarse en grupos de clientes o productos, o en unidades de función o estratégicas de negocio, es esencial que entienda claramente y en el momento a sus clientes. Las sofisticadas investigaciones de mercado y herramientas de evaluación de percepciones, como las que provee Tragon, permiten a los directores corporativos tomar las mejores decisiones de diseño organizacional que conduzcan a la instrumentación efectiva de estrategias fundamentales de mercado, así como de producto y procesos de innovación.

[10] Véase también Dess, Gregory G., Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 7-18; Lucas, Henry, *The T-Form Organization,* San Francisco: Jossey-Bass, 1996; véase también la crítica al libro de Lucas en *The Executive,* mayo de 1996.
[11] Entrevista con la Dra. Clara Tao, de Tragon, llevada a cabo por Mark Cannice, vía correo electrónico, el 28 de agosto de 2009.

La meta: alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, y como cada método tiene sus ventajas y desventajas, el proceso de selección supone la consideración de las ventajas relativas de cada modelo en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos el principal problema se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación a la que se enfrenta. El análisis anterior sobre los métodos alternativos de departamentalización muestra que cada uno genera ciertas ganancias y supone ciertos costos.

Combinación de los tipos de departamentalización

Otro punto es la combinación de los tipos de departamentalización; por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa sus actividades de compras y ventas de bebidas en un departamento de productos, pero agrupa, en el mismo nivel, sus demás actividades de ventas con una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios la producción y venta de todos sus productos, excepto la de vajillas, que de suyo son un departamento de productos; es decir, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional, prácticas que pueden justificarse de forma lógica. El objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino agrupar actividades para que contribuyan de la mejor manera a lograr los objetivos de la empresa, y si esto se logra mediante una variedad de combinaciones, no hay motivo por el que los gerentes no deban aprovechar las alternativas que se les presenten.

RESUMEN

Agrupar actividades y personas en departamentos permite expandir la organización. Esta departamentalización puede realizarse por funciones de la empresa, de manera territorial o geográfica y mediante tipos de clientes atendidos, además por productos, de forma matricial o cuadrícula, por proyectos y por unidad estratégica de negocio. La estructura organizacional para el ambiente mundial puede variar mucho desde sólo un departamento de exportaciones en las oficinas centrales hasta grupos regionales, con muchas opciones entre estos extremos; además de que las compañías también pueden tener uno o más equipos organizados por funciones dentro de una región. *Organización virtual* es un concepto vago que define a un grupo de compañías o personas independientes que a menudo están conectadas mediante tecnologías de la información.

No existe una única y mejor forma para organizarse: el modelo más apropiado depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas. Comoquiera que sea, debe seleccionarse un modelo de departamentalización específico para que se puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere combinar varias formas de departamentalización.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamentalización por función de la empresa
Departamentalización por grupo de clientes
Departamentalización por productos
Departamentalización por territorio o geográfica
Estructura organizacional para el ambiente mundial
Organización matricial (de cuadrícula, proyecto o producto)
Organización sin fronteras
Organización virtual
Unidad estratégica de negocio

PARA ANALIZAR

1. Algunos sociólogos sostienen que la creación de una estructura organizacional es un invento social. ¿Qué quieren decir? ¿Insinúan que hay una forma *correcta* o *incorrecta* de organizarse? ¿Qué sugiere usted para probar si una estructura organizacional es *correcta* o no?
2. Si usted fuera el presidente de una compañía organizada en líneas funcionales y un consultor sugiriera organizarla en líneas territoriales o de productos, ¿qué le preocuparía al seguir la recomendación?
3. ¿Por qué la mayoría de las grandes tiendas departamentales y cadenas de supermercados organizan sus tiendas territorialmente, y sus unidades internas por productos? Proporcione algunos ejemplos de su propia experiencia.
4. ¿Por qué la mayoría de las compañías pequeñas utilizan departamentos organizados funcionalmente?
5. ¿Por qué hay tantas dependencias de gobiernos nacionales organizadas sobre todo de manera territorial?
6. ¿Existen razones por las que la APO pueda generar un creciente uso de estructuras organizacionales matriciales?
7. ¿De qué manera el capítulo ilustra un enfoque situacional de la administración?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes (según el tamaño de la clase) y asigne un modelo de departamentalización a cada grupo (dos a cada uno si la clase es pequeña), los grupos deben analizar *a*) la naturaleza del modelo asignado, *b*) compañías que utilicen ese modelo y *c*) sus ventajas y desventajas.
2. Seleccione una compañía e identifique el modelo (o modelos) de departamentalización que utiliza. Elabore un organigrama de la empresa. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó ese tipo de departamentalización? ¿Lo recomendaría usted?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque el concepto *organización matricial* para encontrar ejemplos de cuadrículas, también anote las dificultades que esas compañías pudieron encontrar.
2. Busque el concepto *unidades estratégicas de negocio* y las formas en que varias organizaciones utilizan esas unidades para fortalecer su administración.

CASO GLOBAL 8.1

GM (General Motors): motores generales, motores generosos o motores del gobierno[12]

El primero de junio de 2009 la alguna vez poderosa General Motors (GM), con una distinguida historia, solicitaba protección contra sus acreedores al declararse en bancarrota; un año antes era la empresa automotriz más grande del mundo.

Con el liderazgo de Albert Sloan, quien fuera por mucho tiempo su presidente (1923) y director general (1937), se estableció el concepto de organización moderna, con marcas como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac,

[12] Detroitosaurus Wreck", *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, p. 9; "A Giant Falls" *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, pp. 60–62.; consulte varias fuentes en: https://www.google.com/" \l "hl=en&cp=10&gs_id=14&xhr=t&q=General+Motors&tok=XkctEveQIzPKbaqV1LfNSw&pf=p&sclient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=General+Mo&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=e79311b35f21cafc&biw=754&bih=600"https://www.google.com/#hl=en&cp=10&gs_id=14&xhr=t&q=General+Motors&tok=XkctEveQIzPKbaqV1LfNSw&pf=p&sclient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=General+Mo&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=e79311b35f21cafc&biw=754&bih=600, recuperado el 15 de agosto de 2012; "About GM: GM Sustainability", en : http://www.gm.com/company/aboutGM/gm_sustainability.html, recuperado el 15 de agosto de 2012; "As Market Takes Off, GM's Share Hits A 90-Year Low", en: http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2012/04/10/as-market-takes-off-gms-share-hits-a-90-year-low/, recuperado el 15 de agosto de 2012; "GM, Ford Poised to Move Into Higher Gear", en: http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303933404577502881118602586.html, recuperado el 4 de enero de 2016; "The First Electric Car That Runs On More Than Electricity", en: http://www.chevrolet.com/volt-electric-car.html, recuperado el 15 de agosto de 2012 y el 4 de enero de 2016.

y una estructura de precios que iba desde los más económicos hasta los más caros. Mientras que Ford Motor Company se enfocaba en el sector de precios bajos y la producción en masa (modelo T), GM producía autos para *cada bolsillo y propósito*, según las necesidades de sus diversos clientes.

Los problemas comenzaron durante la crisis del petróleo a principios del decenio de 1970. GM no respondió bien a la demanda de los clientes que buscaban vehículos ahorradores de combustible, lo que los fabricantes de autos japoneses y alemanes sí ofrecían. En lugar de hacer los cambios en pro del medio ambiente, GM se enfocó en producir pickups rentables y minivans que consumían mucho combustible.

GM, llamada por algunos *Generous Motors* (motores generosos), accedió al pago generoso y a los paquetes de beneficios que exigía el poderoso sindicato United Auto Workers (UAW). Los altos costos de las pensiones y los servicios de salud finalmente añadieron 1 400 dólares al costo de sus autos; en contraste, los fabricantes japoneses en Estados Unidos no estaban agobiados por ese tipo de costos, lo que a su vez les permitía colocar sus autos a precios muy competitivos; además, las empresas automotrices extranjeras tenían la fama de producir autos muy confiables. Fueron los jóvenes quienes en especial se sintieron atraídos por los autos que ofrecían Toyota, Honda, Mercedes y BMW, muchos de los cuales eran producidos a menor costo fuera de Detroit, la capital automotriz.

Esta caída llevó a GM a la bancarrota en 2009, cuando el gobierno estadounidense compró 60.8% de las acciones de la empresa; el gobierno canadiense, 11.7%; el UAW, 17.5%, y los tenedores de bonos, 10%. Con el alto porcentaje de propiedad del gobierno, hoy algunos la llaman *Government Motors* (Motores del Gobierno). Luego del rescate gubernamental por miles de millones de dólares, la influencia del gobierno se evidenció claramente cuando el antiguo director general, Rick Wagoner, fue despedido y sustituido por Fritz Henderson.

Con la caída de GM, ¿cuál será su papel futuro en la industria automotriz global? No hay duda de que la mayoría de las empresas automotrices sufrieron considerablemente, lo que resultó en una pérdida de puestos de trabajo por hora y de cuello blanco. Sin embargo, los procesos judiciales del Capítulo 11 de GM finalmente salvaron muchos puestos de trabajo, a pesar de que dio como resultado la venta de las marcas Hummer, Saturn y Saab. Además, para el año 2012, GM liquidó gran parte de su préstamo y registró una ganancia récord en 2011.[13] Incluso, con una situación favorable del mercado automotriz en 2012, la participación en el mercado de GM de 17.5%, es una de las más bajas en 90 años. Sin embargo, GM es optimista debido al nuevo o mejorado programa de autos como el Chevrolet Cruze, Sonic y el Volt eléctrico.

Preguntas

1. ¿Qué debió hacer GM después de la bancarrota?
2. Si GM produjera un auto competitivo en precio (a un menor precio que los competidores de su rango), ¿compraría usted uno?, ¿por qué?
3. En su país, ¿cuál compañía automotriz es la líder del mercado? Si no es GM, ¿por qué no lo es?

[13] Hirsch, Jerry, " Resurgent General Motors Posts Record Profit for 2011", en: http://articles.latimes.com/2012/feb/16/business/la-fi-mo-general-motors-profits-20120215, recuperado el 4 de diciembre de 2015.



CAPÍTULO

9

Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender la naturaleza de la autoridad y la delegación del poder de decisión (*empowerment*).
2. Distinguir entre las autoridades de línea, de personal administrativo de apoyo y de tipo funcional.
3. Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de autoridad.
4. Identificar la importancia de equilibrar la centralización y la descentralización de la autoridad.

Una vez analizados los modelos de departamentalización, se considerará otra cuestión esencial: ¿qué tipos de autoridad se encuentran en la estructura de una organización vinculada con la naturaleza de las relaciones de autoridad? El problema de la autoridad de línea y del personal de *staff*; el capítulo también tratará la cuestión sobre qué tanto poder debe delegarse en la toma de decisiones. La respuesta a estas cuestiones se relaciona con la descentralización de la autoridad —el poder de ejercer la discreción al decidir—, que si no se asigna adecuadamente a los gerentes tendrá como resultado que los departamentos no podrán convertirse en unidades que trabajen de manera armónica, sin complicaciones, para cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.



Autoridad y poder

Poder Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Antes de tratar el asunto de la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.[1] En una organización, **autoridad** es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

Aun cuando existen muchos fundamentos del poder, el que se analizará en esta obra es el *poder legítimo*.[2] Por lo regular, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una *posición* como *legítima*. En una empresa de propiedad privada la autoridad de la posición surge sobre todo de la institución social (un *paquete de derechos*) de propiedad privada, la autoridad que se distribuye a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los dueños; en cambio, en las instituciones de gobierno esta autoridad emana básicamente de la institución del gobierno representativo: un oficial de tránsito que levanta una infracción tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el que se han elegido a legisladores que promulgan leyes y vigilan su aplicación.



El director de cualquier organización ostenta un poder que le confiere su puesto en ella.

Poder de referencia Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.

Cuando el poder emana de la *experiencia* de una persona o grupo, se está frente al poder del conocimiento; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque son respetados por su conocimiento especializado. Pero el poder también puede existir como **poder de referencia**, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros

[1] El concepto de *poder* se ha analizado con amplitud en la bibliografía; véanse, por ejemplo, Loren, Gary, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre de 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 3-12.

[2] French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Natemeyer, Walter E., ed., *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Requisitos del poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

1. La voluntad o el interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

En el decenio de 1980 el cargo que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en el de 1990, el mejor cargo estaba en marketing; pero en las organizaciones actuales el cargo de innovador es el más idóneo para obtener poder.

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Aunado a lo anterior sostiene que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así conseguirá que las cosas se hagan y, aún más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para, con ello, aplicar ajustes cuando sea necesario.

Fuente: "Características y símbolos del poder", entrevista a Jeffrey Pfeffer, en: www.geographos.com/sistemas complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc, recuperado el 21 de septiembre de 2007.

porque los demás creen en ellos y sus ideas; así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de sus ideas, personalidad y habilidad para predicar fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas; de igual forma, una estrella de cine o un activista podría tener considerable poder de referencia.

El poder también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de cargo, podrían ejercer una influencia considerable por su capacidad de acelerar o demorar el suministro de un repuesto muy necesario para una operación; de igual manera, los profesores universitarios tienen considerable **poder de recompensa**: pueden conceder o no calificaciones altas. El **poder coercitivo** es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi siempre emana del poder del cargo legítimo. Cuando en el contexto administrativo se habla de autoridad, a menudo se

Poder de recompensa Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder coercitivo Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.



Malala Yousafzai es una joven pakistaní que lucha por la educación de miles de mujeres a quienes el movimiento talibán ha privado de ella. Sufrió un atentado en 2012, pero eso no la detuvo de seguir luchando por el derecho a la educación. Recibió el Premio Nobel de la Paz en 2014, junto con Kailash Satyarthi.

hace referencia al poder del cargo. También otros factores, como la personalidad y el estilo para tratar a las personas, se relacionan con el liderazgo.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Hábitos de los líderes influyentes

Los líderes influyentes tienen algunos hábitos que les ayudan a causar fuerte impacto en quienes los rodean. He aquí algunos de ellos:

1. **Piensan por sí mismos.** Se forman su opinión con base en hechos sin dejar que la determinen otras opiniones y tendencias. Sin embargo, siempre están abiertos a otras opiniones y son flexibles para cambiar su perspectiva cuando es adecuado hacerlo.
2. **Son disruptivos.** Desafían las convenciones para mejorar lo establecido.
3. **Inspiran a pensar de diferente manera y a explorar nuevas ideas.**
4. **Hacen contactos.** Conocen la importancia de relacionarse, por lo que buscan conocer a muchas personas y promueven que sus amigos se relacionen con los demás. Además, siempre aportan algo positivo en todas sus relaciones.
5. **Aprecian las discusiones.** Les gusta escuchar puntos de vista diferentes al suyo, pues están conscientes de que no lo saben todo y de que todas las perspectivas les aportan conocimientos valiosos.
6. **Son proactivos.** Están en una búsqueda constante de nuevas ideas, lo cual los hace anticiparse al futuro.
7. **Responden, no reaccionan.** Dado que conocen la importancia de las relaciones, no se dejan llevar por impulsos sino que piensan antes de actuar para no afectar a éstas de manera negativa.
8. **Creen en sí mismos.** Saben que pueden alcanzar sus sueños y creen que todas las personas tienen esa misma capacidad. Por eso, siempre dan su mejor esfuerzo.

Con información de: Bradberry, Travis, "9 hábitos de las personas más influyentes", SoyEntrepreneur.com, 9 de octubre de 2015, http://www.soyentrepreneur.com/29530-9-habitos-de-las-personas-verdaderamente-influyentes.html, recuperado el 2 de diciembre de 2015.

Delegación del poder de decisión

Delegación del poder de decisión o ***empowerment*** Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la **delegación del poder de decisión** o ***empowerment***; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente a la delegación del poder de decisión es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador;[3] es más, los conceptos de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con otorgar el poder de decisión.

[3] Eccles, Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496–509. Véase también, Kane, Kathleen, "A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations", *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Delegación del poder de decisión en Zappos[4]

Zappos es un minorista de zapatos y ropa en línea, reconocido por su excelente servicio al cliente, reputación que logró, al menos en parte, gracias a su cultura que fomenta la delegación del poder de decisión a sus empleados para *entregar felicidad* al cliente por el medio que consideren oportuno. Lo que puede significar pasar una hora al teléfono para asegurarse de que el cliente está totalmente satisfecho o procesar una devolución aun cuando ésta no se apegue exactamente a las políticas. Los valores fundamentales de Zappos fomentan la delegación del poder de decisión a sus empleados; por ejemplo, el valor fundamental 3 es "crear diversión y un poco de locura" y el 4 es "ser aventurero, creativo y de mente abierta". De esta manera, la delegación del poder de decisión ayudó a crear una ventaja competitiva clave en Zappos que genera ganancias y la felicidad de los clientes.



Zappos se ha consolidado en la venta de ropa y zapatos en línea con ventas brutas anuales que superan los mil millones de dólares.

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado,[5] y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad (P = R), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad (P > R) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder (R > P) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

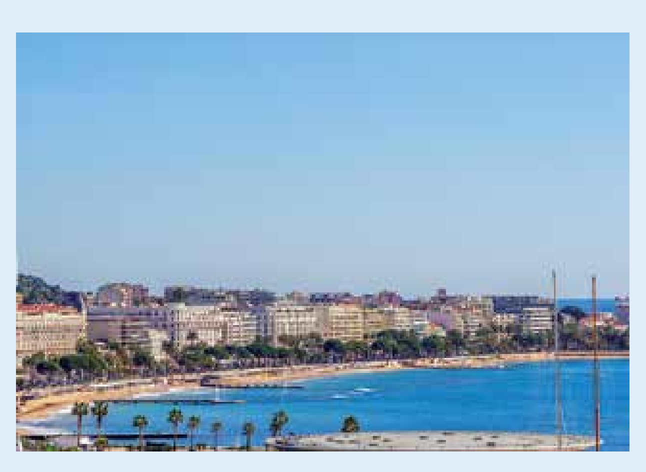
El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y las expectativas de los clientes, y una fuerza de trabajo más preparada que exige autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI. La mayoría de los empleados quiere involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes;[6] más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir.

[4] Véase http://www.Zappos.com, recuperado el 6 de agosto de 2011.
[5] Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, p. 76ff.
[6] Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy,* Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7, 2000, p. 10; Schrage, Michael, "More Power to Whom?" *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40.

PERSPECTIVA GLOBAL

Delegación del poder de decisión en el Ritz-Carlton Hotel[7]



 Los estándares de servicio, restaurantes e instalaciones del primer hotel Ritz-Carlton, establecido en Boston, son punto de referencia para todos los hoteles de la cadena.



www.ritzcarlton.com

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel no sólo los clientes son tratados con dignidad y respeto, sino también los empleados, como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, su presidente, delega el poder de decisión en los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad y la meta es lograr el doble de sugerencias de los empleados que quejas de los clientes. Por ejemplo, el Ritz-Carlton de Hong Kong lanzó recientemente un club de vino, "Vinosseur", en el que uno de sus directores de alimentos y bebidas comparte su rica experiencia en vinos. Este nuevo servicio innovador usa la experiencia y la pasión de los empleados del Ritz-Carlton para proporcionar un lugar de encuentro a sus clientes actuales y futuros para que disfruten sus ofertas.[8] Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

2

Conceptos de autoridad de línea, personal de *staff* y autoridad funcional

Principio del escalonamiento Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

Autoridad de línea Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

La relación del personal de *staff* es de asesor.

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero, hasta en la más pequeña, el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior inspecciona directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos.

El origen de la *relación del personal de staff* es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de *staff* es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Personal de línea o de *staff*, ¿ése es el dilema?

El origen de la distinción del personal de línea y del de *staff* es militar. Una posición militar de línea se encarga de comandar tropas, en tanto que la de *staff* es la de asesorar a los altos mandos sobre

[7] Dean y Evans, *Total Quality*…, cap. 8.
[8] Véase http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/Properties/HongKong/Releases/Vinosseur_Wine_Club_Concept.htm, recuperado el 4 de enero de 2016.

cómo alcanzar el objetivo, así, ambos puestos son importantes. Los oficiales de *staff* se encargan de recolectar información, evaluarla y elaborar planes con base en ella; de manera que el ejército pueda avanzar sin conflictos.

Del mismo modo, una organización tiene personal de línea y de *staff*; la primera está inmersa en la producción y venta de productos o servicios; la segunda apoya a los gerentes de línea. Pareciera que el personal de línea es más importante que el de *staff*, porque los gerentes de línea deben tomar decisiones que afectan directamente la rentabilidad de la organización. Pero sin la profunda comprensión del negocio central de la organización, que da el personal de *staff*, sería muy difícil para el personal de línea tomar decisiones acertadas. De este modo, ambas posiciones son importantes y se complementan, aquí esbozaremos algunas ventajas de cada posición:

Personal de línea	Personal de *staff*
Gran conocimiento del mercado	La interacción con diferentes áreas da a este personal una visión general de la operación de la empresa.
Acceso a puestos de mayor nivel en la organización.	Es el mejor lugar para aprender de la organización.

Fuente: Con información de D. Quinn Mills, *Leadership. How to lead, how to live*. MindEdge Press, Massachussets, 2005.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarlo a otro cargo de línea o a uno de *staff*, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.

Autoridad funcional Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Descentralización de la autoridad



La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad (de línea, de *staff* y funcional); ésta se enfoca en la distribución de la autoridad en la organización.

Naturaleza de la descentralización

La **autoridad organizacional** es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es el grado en que se distribuye la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizacional; es un aspecto fundamental de la delegación, tanto que la autoridad que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización? Podría haber una centralización absoluta

Autoridad organizacional Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

Descentralización Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son graduales, como se indica en la figura 9.1.

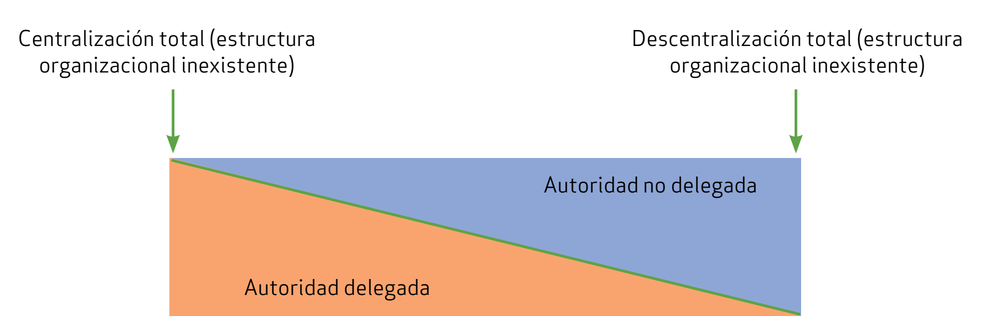


Figura 9.1 Proceso gradual de la centralización y descentralización.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN **Administración de gerentes emprendedores**

Los gerentes emprendedores (o de alto nivel) en ambientes corporativos requieren libertad para conseguir grandes logros en sus organizaciones. La estructura descentralizada permite esta libertad y, además, el desempeño óptimo del gerente emprendedor. Para innovar es necesario asumir ciertos riesgos y tolerar ciertos fracasos. Los líderes corporativos determinan los objetivos de innovación, las habilidades de sus gerentes emprendedores y la mejor estructura para permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario cultivar la confianza y el respeto, y definir las directrices del comportamiento, para luego dar la libertad, el tiempo y los recursos que permitan a los gerentes emprendedores lograr el éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Cada vez más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación, en especial en industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos requieren que las empresas innoven o si no fracasan.

Diferentes tipos de centralización

Centralización del desempeño Se refiere a la concentración geográfica.

Centralización departamental Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.

Centralización de la administración Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

El término *centralización* tiene varios significados:

- La **centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.
- La **centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un solo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.
- La **centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía organizacional y administrativa. Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en

la estructura de la organización y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial; de hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para administrar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

PERSPECTIVA GLOBAL

La descentralización de GE bajo el liderazgo de Jeff Immelt[9]

General Electric, bajo el liderazgo de Jack Welch, era una empresa diferente en comparación con la GE actual de Jeff Immelt, quien tomó la dirección de GE en 2001. Catorce años más tarde, GE ha realizado grandes negocios e inversiones en datos y análisis. Los negocios no sólo son amplios, sino también muy profundos. GE no sólo ha cambiado, además ha asumido el estilo de liderazgo de Immelt. El estilo de mando, control y centralización de Jack Welch no sería apropiado en la actualidad.

¿Qué ha cambiado en GE? Cuando Immelt se convirtió en el director, 70% de los negocios estaban en Estados Unidos. Hoy, GE tiene alrededor de 40% de participación accionaria en el negocio de cuidado de la salud chino. En el ambiente volátil de hoy, con un crecimiento relativamente lento, las profundidades son importantes. GE se ha centrado en sus competencias centrales, sus fortalezas, para tomar ventaja de los cambios en un medio ambiente global y tecnológico. Esto también significa que la empresa tiene una estrategia más estrecha, así como más profunda en comparación con el pasado.

En sus 14 años como director de GE, Immelt se ha vuelto como él lo describió, un mejor estudiante e inquisidor, así como más reflexivo y humilde. El enfoque de control de Jack Welch no funcionaría en estos momentos, pues GE tiene que ser más descentralizada, más ágil y más capaz de adaptarse a los cambios en el medio ambiente. La evolución del gigante GE ilustra que el liderazgo de una persona en un momento determinado puede ser inapropiado en otro momento distinto.



Jeff Immelt.

Delegación de autoridad

La **delegación de autoridad** se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

> **Delegación de autoridad** Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

[9] Véase Rik Kirkland, "GE's Jeff Immelt On Evolving a Corporate Giant", entrevista, McKinsey and Company, octubre de 2015, en http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/GEs_Jeff_Immelt_on_evolving_a_corporate_giant?cid=ceointerview-eml-alt-mip-mck-oth-1510, recuperado el 30 de mayo de 2016.

En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para alcanzarlas no es práctico, como tampoco lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada; más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede delegarse, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus asignaciones. Este proceso puede realizarse conforme al principio de la confianza, que es fundamental para poder realizar el proceso de delegación: si no hay confianza, no habrá delegación.

El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Puntos importantes para delegar actividades

Hay quienes consideran que delegar actividades es confiar a otros tareas sencillas a las que no se les puede dedicar suficiente tiempo, no obstante, en realidad implica asignar responsabilidades a partir de objetivos, plazos y requisitos específicos para desarrollar una labor. Si se toma en cuenta lo anterior, el empleado a quien se le delega una actividad puede ser más eficiente en su trabajo y se sentirá más satisfecho con el logro de resultados positivos.

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

1. **Definir objetivos.** Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.
2. **Seleccionar un empleado.** Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.
3. **Establecer parámetros.** La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor. En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

Con información de: Alto Nivel, "¿Sabes cómo delegar actividades a tu equipo?", 25 de febrero de 2011, disponible en: http://altonivel.com.mx/8778-sabes-como-delegar-tareas-a-tu-equipo.html, recuperado el 19 de octubre de 2011.

Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y los deberes gerenciales ayuda a tomar la decisión de delegar, del mismo modo que conocer los principios de delegación aportará una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen a la delegación real.

Receptividad

Un atributo que subyace a los gerentes que delegarán autoridad es su disposición a dar oportunidad a las ideas de los demás. La toma de decisiones siempre supone cierta discrecionalidad y la decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del *factor NIA* (*No Inventado Aquí*) y ser capaz no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a dejar decidir[10]

Un gerente que delega autoridad de forma efectiva debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones. Un error importante en quienes ascienden en la escala ejecutiva (o del emprendedor que construyó una gran empresa a partir de algo pequeño, digamos un taller mecánico) es que quieren seguir tomando las decisiones de los cargos que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada trabajador o secretaria no comprenden que eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.



La delegación efectiva de la autoridad implica conceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones por su cuenta.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obligan a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una *ley de ventaja gerencial comparativa*, algo así como la *ley de ventaja económica comparativa* que se aplica a las naciones. Muy conocida por los economistas, y con una base lógica, esta ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las actividades en las que poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que influyen directamente en las metas de la compañía; así asignarán a sus subordinados otras actividades, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — **Delegación ¡a robots!**[11]

Suitable technologies produce sistemas de presencia inteligente que permiten la asistencia funcional de personas en ubicaciones alejadas de sus organizaciones. Su Beam Smart Presence Device es un dispositivo móvil remoto con una pantalla que simula la presencia de la persona. Esta capacidad permite a los empleados proporcionar sus conocimientos en sitios de la organización de manera más eficaz que simplemente llamando o estando confinado en una pantalla estática. De hecho, la tienda Beam en Palo Alto está administrada de forma remota por empleados que utilizan estos dispositivos sin ninguna presencia física. ¡Bienvenido al arte de delegar en la era de la robótica!

[10] Robert Waterman, el antiguo director ejecutivo de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

[11] Suitable Technologies, "What is Beam Smart Presence?", en www.suitabletech.com, recuperado el 13 de junio de 2016.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometiera un error que pusiera en peligro a la compañía o el propio cargo del subordinado, la verificación continua de estos últimos para asegurarse de que no cometan estos errores hace imposible la verdadera delegación. Dado que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal.

Los errores graves o continuos pueden evitarse en mayor grado sin anular la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que orienten o disciernan y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa, así como dar a conocer la planeación operativa en temas como los objetivos y las políticas, son algunos de los métodos de los que disponen los gerentes para delegar bien. Ninguna de estas técnicas supone desalentar a los subordinados con críticas intimidatorias o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los oriente y sea claro, y que al mismo tiempo les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

Disposición a confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ambos. En ocasiones esta confianza es difícil de alcanzar: un superior pospone la delegación porque considera que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, no pueden dirigir a las personas, aún no desarrollan cierto juicio o no consideran todos los hechos que influyen en una situación; en ocasiones estas razones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a sus subordinados o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad; sin embargo, a menudo los jefes desconfían de sus subordinados porque o no los conocen lo suficiente, o quizá no quieren soltar las riendas e incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

Disposición a establecer y utilizar controles amplios

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para lograr la realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y los planes de la empresa o el departamento. Obviamente no se pueden establecer ni ejercer controles a menos que existan metas claras y otros tipos de planes; por ejemplo, políticas que se utilizan como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. A menudo la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control, muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación: se teme a la desinformación.

Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas, lo que refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y permite, en la práctica, que puedan lograrse los resultados.
- *Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.* Aunque el buen gerente enfocará la delegación desde el punto de vista de la actividad a realizar, en el análisis final no puede igno-

rarse la integración como parte del sistema de delegación total; recuérdese que los cargos no se construyen para las personas, sino que se selecciona a las personas según los conocimientos, las capacidades y los talentos que el puesto requiere.

- *Mantenga las líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda su autoridad ni abdica a la responsabilidad (recuérdese el principio de la responsabilidad absoluta: a toda delegación subyace el compartir la responsabilidad) y, por tanto, la independencia administrativa no existe, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, que proporcione a éste los datos necesarios para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca los controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido; y si los controles deben fortalecer la delegación, deben ser relativamente amplios y diseñarse para evidenciar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a los medios para reconocer y recompensar la delegación y el ejercicio de la autoridad eficaces. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, el otorgar mayor discrecionalidad y prestigio (en el cargo actual y en una promoción a otro superior) a menudo son más que un incentivo.

Recentralización de la autoridad[12] y equilibrio como claves de la descentralización



En ocasiones puede decirse que una empresa reconcentra su autoridad: centraliza la autoridad que una vez estuvo descentralizada. La **recentralización** no es una revocación total de la descentralización, pues no toda la delegación de autoridad se retira a los gerentes que la ejercen; el proceso es una centralización de la autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización en que se encuentre. Para evitar problemas, cualquier programa de descentralización de autoridad debe considerar las ventajas y desventajas que se presentan en la tabla 9.1.

Recentralización Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

Tabla 9.1 Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a *soltar las riendas*.	**1.** Dificulta el tener una política uniforme.
2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.	**2.** Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.	**3.** Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.	**4.** Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.

(*continúa*)

[12] Para un análisis de la recentralización de los sistemas de información en la organización, véase Von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 158-162.

Tabla 9.1 Ventajas y desventajas de la descentralización (*continuación*)

Ventajas	Desventajas
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	**5.** Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	**6.** Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	**7.** Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	**8.** Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	**9.** Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.

RESUMEN

Existen varios fundamentos del poder: que puede ser legítimo, basado en la experiencia, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión o *empowerment* permite a las personas tomar decisiones sin pedir autorización de sus superiores. La autoridad de línea es la relación en que un superior supervisa directamente a sus subordinados; en cambio, las relaciones con el personal de *staff* consisten en asesorar, aconsejar o apoyar. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas y hasta determinados asuntos en departamentos distintos al de la persona; es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y, para que funcione, debe usarse moderadamente.

Otro concepto importante es la descentralización, que es el grado de distribución de la autoridad en la toma de decisiones. La centralización, en cambio, es la concentración de la autoridad, ya sea geográfica, departamental o un grado de restricción a la delegación en la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad implica determinar los resultados a alcanzar, asignar actividades, delegar autoridad para realizar las actividades y hacer responsables de los resultados a las personas.

Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las actividades y metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar mediante recompensas apropiadas.

La autoridad previamente descentralizada puede reconcentrarse. El equilibrio es la clave para la descentralización apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Actitudes hacia la delegación
Autoridad
Autoridad de línea
Autoridad funcional
Delegación del poder de decisión (*empowerment*)
Descentralización
Fundamentos del poder
Personal de *staff*
Poder
Principio del escalonamiento
Proceso de delegación
Recentralización
Tres tipos de centralización
Ventajas y desventajas de la descentralización

PARA ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los tipos de poder que se ejercen en una organización que usted conozca (su empresa, su universidad u otra)?
2. Tome como ejemplos varios cargos en cualquier tipo de organización (empresa, iglesia, gobierno, etc.) y clasifique a cada uno como de línea o como de *staff*.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional conoce en su organización? Luego de analizar algunos, ¿cree que pudieron evitarse?; si hubiera sido posible, ¿los habría eliminado?; si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo eliminaría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?

4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado un cargo administrativo como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué le sugeriría?
5. ¿Por qué una mala delegación de autoridad es a menudo la causa principal de los fracasos gerenciales?
6. En muchos países casi siempre las compañías han crecido desde dentro y son de propiedad familiar; en ellas hay muy poca autoridad descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga las razones de su respuesta. ¿Cómo se aseguraría de que no descentralizó demasiado?
8. En una organización, ¿debe distribuirse la autoridad hacia abajo hasta donde llegue?, ¿por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a un gerente de línea y a alguien del personal de *staff* de una compañía local; pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestiónese si la meta principal en su plan de trayectoria profesional es un cargo de línea o de apoyo.
2. Entreviste a dos gerentes de línea sobre sus puntos de vista respecto de la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También cuestiónelos sobre cómo se sienten en lo referente a delegar autoridad a sus subordinados.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet los conceptos *empowerment a los empleados* o *employee empowerment* y lea lo que otros piensan sobre la teoría de la delegación de las facultades de decisión. También investigue qué significan *pérdida de autoridad* o *retiro del poder* (*disempowerment*).
2. Busque en internet las palabras clave *principio del escalonamiento* (*scalar principle*), consulte los detalles del principio.

CASO GLOBAL 9.1

Amazon.com, el más gran minorista de Estados Unidos[13]

Amazon, la compañía minorista en línea más importante en Estados Unidos, fue fundada en 1995 por el poderoso director Jeff Bezos. El nombre de Amazon se eligió en referencia al río Amazonas, uno de los más grandes del mundo. La compañía comenzó como una librería en línea, pero más tarde añadió CD, DVD, *software*, electrónica, prendas de vestir, juguetes, alimentos y una variedad de otros productos. Además de operar en Estados Unidos, la compañía también tiene sitios web en Austria, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Japón y el Reino Unido. Con los años, Amazon hizo muchas adquisiciones, tales como la compañía de libros en línea Bookpages.co.uk; BookSurge, empresa de impresión bajo demanda; Shophop, minorista de ropa de diseñadores y accesorios femeninos; Zappos, minorista en línea de zapatos y ropa. Amazon también tiene asociaciones muy interesantes con otras compañías como Target, Timex, Lacoste y muchas otras.

Uno de sus productos bien conocidos es el Kindle, un lector de libros electrónicos inalámbrico, que tiene más funcionalidades que la sola lectura de libros: permite descarga

[13] SEC, "2010 Form 10-K, Amazon.com, Inc.", United States Securities and Exchange Commission, en: http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312511016253/d10k.htm, recuperado el 24 de abril de 2014; Julia Kirby y Thomas A. Stewart, "The Institutional Yes", http://hbr.org/2007/10/the-institutional-yes/ar/pr, *Harvard Business Review*, octubre de 2007, recuperado el 4 de enero de 2016; Clare Hudson, "Amazon Now Sells More Kindle Books Than Print Books", Search Office Space, 19 de mayo de 2011, en http://news.searchofficespace.com/sos-news/amazon-now-sells-more-kindle-books-than-print-books.html, recuperado el 4 de enero de 2016; William Donckels, *Amazon's new "Kindle Fire" Tablets is the Portal to an Amazon Universe*, Technorati, en http://technorati.com/technology/gadgets/article/amazons-new-kindle-fire-tablet-is/, recuperado el 24 de abril de 2014; Dylan Tweney, "Can the Kindle Fire Disrupt the Tablet Market? Not so Fast, *Mobile Beat*", venturebeat.com, en: http://venturebeat.com/2011/10/02/kindle-fire-disruption/ recuperado el 4 de enero de 2016.



Amazon se ha convertido en uno de los principales jugadores en el comercio electrónico mundial, con su representación en 15 países y ganancias por más de 1 150 millones de dólares.

de periódicos y revistas, blogs y otros medios de comunicación. Existen varios productos disponibles Kindle que van desde la línea principal hasta la línea DX de pantalla grande. El DX es especialmente adecuado para la lectura de libros de texto o revistas. Los libros Kindle se pueden descargar en una computadora. En 2011, Amazon vendió más libros Kindle que libros impresos.[14] El uso del programa "Kindle para PC" permite compras a través de una computadora personal o incluso un iPhone o iPod Touch.

Muchas de las ventas de Amazon se derivan de terceros, llamados "Amazon Associates". Las oficinas, llamados centros de cumplimiento, se encuentran en América del Norte, Europa y Asia. A menudo se ubican cerca de aeropuertos, lo cual mejora la rapidez de las entregas.

Amazon tiene sus críticas y quejas que van desde violación de patentes, discriminación de precios, esfuerzos antisindicales y calumnia hasta la publicación de libros cuestionables. Un problema actual se refiere a la recaudación de impuestos de ventas de Estados Unidos sobre las ventas de sus productos. El impuesto se recauda sólo en pocos estados de dicho país. Las tiendas tradicionales, por otro lado, tienen que declarar los impuestos de ventas y consideran que la ventaja de Amazon.com es anticompetitiva.

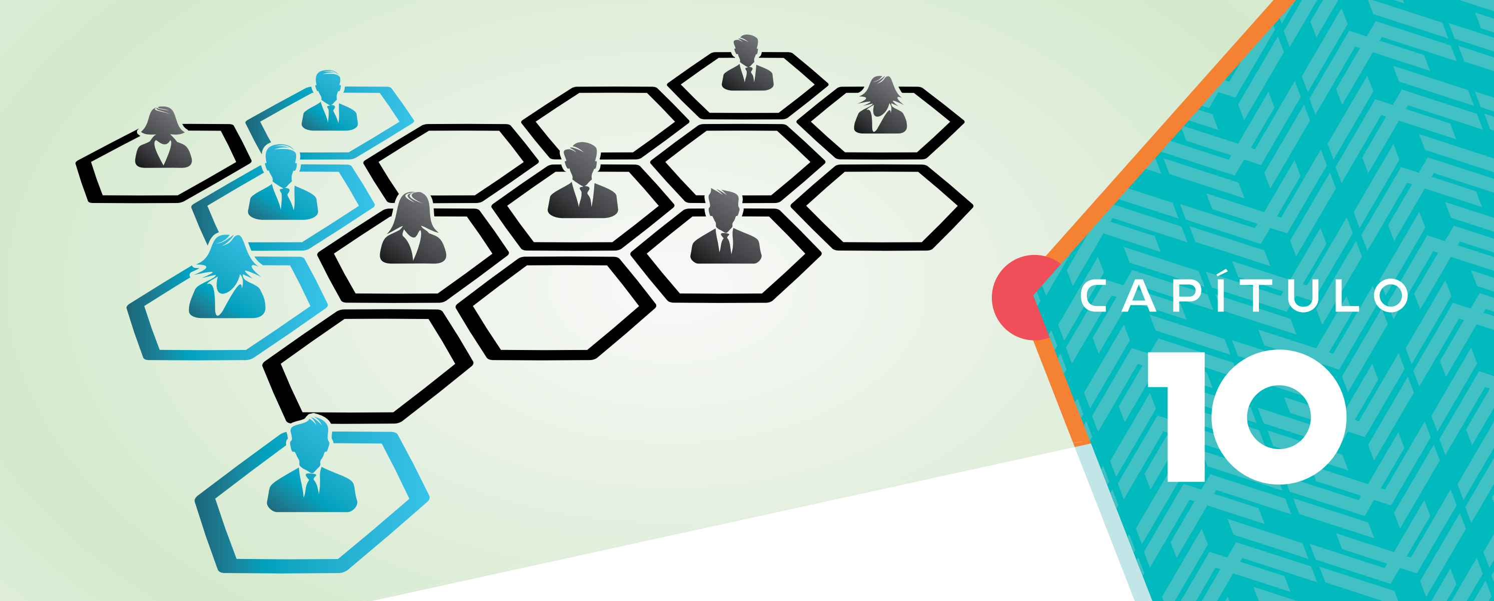
A finales de 2011, Amazon dio a conocer la computadora de la tableta Kindle Fire que algunos consideran una competencia para el iPad. El precio de 199 dólares de la Kindle es sustancialmente menor que el del iPad 2, que comienza en 499 dólares. Por tanto, la tableta Kindle Fire puede ser atractiva para aquellos consumidores que buscan una alternativa menos costosa que el iPad 2. Los editores de revistas aceptan el Kindle Fire como una alternativa para el iPad. Amazon tiene la ventaja sobre Apple de que no sólo vende música, videos, libros y otros artículos, sino también juguetes, ropa, electrodomésticos y muchas otras cosas.

Amazon es una historia de éxito. La empresa que tuvo un humilde comienzo en 1995 ha crecido hasta convertirse en el mayor minorista en línea en Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Por qué Amazon fue exitosa?
2. ¿Compraría un artículo en Amazon.com? ¿Por qué?
3. ¿Prefiere leer un libro, incluyendo un libro de texto, en la Kindle o prefiere el texto impreso? Dé sus razones.
4. ¿Piensa que la computadora de la tableta Kindle Fire es un desafío para el iPad de Apple? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Cuál es el futuro de Amazon.com?

[14] Véase Amazon, "Introducing Amazon Kindle", nota de prensa, en: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1079388, recuperado el 4 de enero de 2016.



CAPÍTULO

10

Organización efectiva y cultura organizacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Evitar errores al organizar mediante la planeación.
2. Demostrar cómo puede mejorarse la organización al conservar la flexibilidad y hacer que el personal sea más efectivo.
3. Evitar conflictos al definir la estructura de la organización y asegurarse de que entiende qué es organizar.
4. Promover y desarrollar una cultura organizacional apropiada.

No existe una única o mejor forma de organizar, lo que funcione dependerá de cada situación.

Organizar, supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. Ya se destacó que al organizar, como en cualquier aspecto de la administración, no existe una única o mejor forma, lo que funcione dependerá siempre de la situación específica.



Evitar errores al organizar mediante la planeación

Para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada.

Igual que en las otras funciones administrativas, para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada; como señaló Lyndall Urwick en su obra clásica, *The Elements of Administration*: "La ausencia de diseño [en la organización] es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente".[1]

Planificación de la organización ideal

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa (es decir, si la autoridad debe estar tan centralizada como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben separarse en divisiones de productos semi-independientes o territoriales) y las relaciones de autoridad derivadas. La forma final establecida, como todos los demás planes, casi nunca será estática y por lo regular se necesitará remodelar el plan ideal; sin embargo, una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible.

Un gerente debe cuidar que las ideas populares sobre la organización no lo confundan, pues lo que funciona en una empresa puede que en otra no. Los principios organizacionales tienen aplicación general, pero al implantarlos se deben considerar los antecedentes y las necesidades de operación de cada empresa: la estructura de una organización ha de hacerse a medida.

PERSPECTIVA GLOBAL

Toshiba se reestructura

En julio de 2015, Hisao Tanaka, CEO de Toshiba, renunció tras admitir una inflación de las ganancias operativas de esa empresa por 151 800 millones de yenes entre 2008 y 2014. A él le siguieron otros cinco miembros de la administración. Este hecho marcó el inicio de su crisis financiera. A finales de 2015, esta empresa japonesa emprendió varias acciones encaminadas a resolver esa problemática: vendió su división de sensores a Sony, y anunció su intención de eliminar siete mil empleos de su división electrónica de consumo, así como su participación en dos subsidiarias encargadas de la fabricación de televisiones. Además, también buscó eliminar sus divisiones Toshiba Tec, encargada del desarrollo de soluciones para negocios minoristas, y Toshiba Medical Systems, enfocada en equipos de diagnóstico por imágenes para hospitales. Se prevé que Toshiba se enfocará en su negocio de semiconductores.

Con información de: Petovel, Pablo, "Toshiba deja de vender televisores y despide a 7 mil empleados", *Merca 2.0*, 16 de diciembre de 2015, en http://www.merca20.com/toshiba-deja-de-vender-televisores-y-despide-7-mil-empleados/, recuperado el 22 de diciembre de 2015; "El CEO de Toshiba renuncia tras escándalo contable", *CNN Expansión*, 21 de julio de 2015, en http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/07/21/el-ceo-de-toshiba-renuncia-tras-escandalo-contable, recuperado el 22 de diciembre de 2015.

[1] Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Nueva York: Harper & Row, 1944, p. 38; véase también Lyndall Urwick en: http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick, recuperado el 5 de agosto de 2011.

Modificación de acuerdo con el factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede —o quizá no se deba— hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, las actitudes o las limitaciones individuales de éste. Aunque esta modificación pudiera parecer que se organiza en torno a las personas, en este caso se hace primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender, y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá el riesgo de comprometer la necesidad de capital cuando haya cambios en el personal.

Ventajas de la planificación organizacional

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito.

Además, planear la organización puede revelar debilidades: la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.

PERSPECTIVA GLOBAL

Lacoste reestructura su operación en México

Después de siete años de dejar su distribución a una empresa local en México, Lacoste creó Devanlay México, su filial, que se encargará de distribuir la marca en dicho país para así tener presencia directa sin intermediarios. Denvalay estará integrada por un equipo de 200 personas cuyo objetivo es mejorar el surtido y los precios de los productos de la marca.

Dentro de sus planes de estrategia a mediano plazo, buscará incrementar su presencia en la frontera norte de México y en el sureste (en particular Playa del Carmen y Campeche). Actualmente, la empresa del famoso logo de cocodrilo cuenta con más de 500 puntos de venta en territorio mexicano y comercializa más de un millón de productos al año.

Con información de: "Lacoste reestructura operaciones en México", *Forbes*, agosto de 2015, http://www.forbes.com.mx/lacoste-reestructura-operaciones-en-mexico/, recuperado el 22 de diciembre de 2015; Ilse Santa Rita, "Lacoste 'se pone la camiseta' para crecer en México", *CNN Expansión*, 14 de agosto de 2015, en http://expansion.mx/negocios/2015/08/13/lacoste-planea-crecimiento-en-mexico-pese-a-dolar-caro, recuperado el 16 de junio de 2016.

Evitar la inflexibilidad organizacional



Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías con años de experiencia evidencian su inflexibilidad: un modelo de organización que ya no se adecua a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría eliminarse o agrandarse porque ahora existe una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa que ya creció y requiere descentralizarse.

Evitar la inflexibilidad mediante la reorganización

Aun cuando la reorganización pretende responder a los cambios en el entorno de la empresa, puede haber otros motivos imperiosos para ello. Por ejemplo, los relacionados con el ambiente de la compañía, que pueden ser cambios operativos debidos a la adquisición o venta de propiedades importantes, en la línea de productos o métodos de marketing, en los ciclos del negocio, en la influencia de la competencia, en las nuevas técnicas de producción y las políticas sindicales, normativas y fiscales del gobierno, así como en la situación actual del conocimiento sobre la organización. Quizá haya nuevas técnicas y principios aplicables, como el desarrollo de gerentes al permitirles administrar unidades descentralizadas semiindependientes de una compañía, o pueden aplicarse nuevos métodos, como lograr un control financiero acorde a un alto grado de descentralización.

Además, puede suceder que un nuevo director ejecutivo y unos nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan algunas ideas organizacionales propias, y los cambios pueden deberse al simple deseo de los nuevos gerentes de hacer modificaciones con base en ideas formuladas mediante su experiencia, o al hecho de que sus métodos para administrar y su personalidad requieren una nueva estructura de la organización.

La reorganización también puede deberse a deficiencias que la estructura actual ha demostrado, algunas por debilidades organizacionales: tramos administrativos excesivos, una cantidad exagerada de comités, falta de una política uniforme, lentitud en la toma de decisiones, fracaso en el cumplimiento de los objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o trastornos del control financiero. Otras deficiencias pueden deberse a incapacidades de los gerentes; el fracaso por falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado se evita al organizarse de forma que se asigne gran parte de la autoridad en la toma de decisiones a otro cargo.

Los conflictos de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización, y los conflictos entre personal de *staff* y de línea pueden llegar a tal grado que sólo se resuelven con esta medida.

La necesidad de reajuste y cambio

Además de motivos apremiantes para una reorganización, hay cierta necesidad de reajustes moderados y continuos para evitar que la estructura se estanque. La *construcción de imperios* (el desarrollo de una gran organización para que el gerente parezca más importante) no es tan atractiva cuando los involucrados saben que sus cargos están sujetos a cambios, como dijo el presidente de una compañía a sus subordinados: “No se molesten en construir imperios porque puedo asegurarles que no estarán en el mismo cargo dentro de tres años”. Al comprender que la estructura de una organización debe ser una entidad viva, algunos gerentes realizan cambios estructurales sólo para acostumbrar a los subordinados al cambio.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

¡Problemas en Apple! Los primeros días[2]



Apple es una de las empresas más innovadoras, aunque eso no siempre fue así. Steve Jobs y Steve Wozniak inventaron la computadora personal en un garaje en 1976. A los 21 años, Jobs tuvo que vender su Volkswagen para financiar su idea. El montaje de la primera apple se hizo gracias a la ayuda financiera de amigos y se lanzó en 1978. En ese momento, IBM era la empresa dominan-

[2] David B. Yoffie y Michael Slind, Apple Inc. 2008, Harvard Business School 2008.

te en el mercado de las grandes computadoras; pero fue Steve Jobs, el emprendedor, quien concibió la primera computadora personal. Fue hasta 1981 que IBM se dio cuenta del potencial de este invento y entró en el mercado. Jobs contestó con la Macintosh, que se destacó por su estilo y diseño creativo. Aunque abandonó la universidad, el curso que tomó en caligrafía, lo introdujo en el mundo de la tipografía *serif* y *sans serif*, que influyó en los tipos de letra innovadores y fuentes proporcionalmente espaciadas de la computadora Mac.

Con la empresa ya consolidada, en 1983, Jobs contrató a John Sculley, entonces presidente de Pepsi, quien, de inmediato, implantó su visión de la compañía. Su estrategia apuntó a competir directamente con IBM a través de una computadora ordinaria, mientras que Jobs concibió una estrategia diferenciada para Apple. Las diferencias entre ambos se fueron acrecentando, en particular, debido a los estilos de dirigir: Jobs tenía una estrategia de ventas y un enfoque en la innovación de productos que diferenciaran a Apple, en tanto que Sculley se centraba en la línea de productos y la rentabilidad. En septiembre de 1985, Jobs dejó Apple.

Por su parte, la estrategia de Sculley no funcionó completamente poniendo a Apple en un posición crítica; para 1993, Sculley fue reemplazado como director por Michael Spindler, que continuó centrándose en la reducción de costos en lugar de la diferenciación innovadora. Sin embargo, las pérdidas continuaron. Luego, en 1996, Gilbert Amelio sustituyó a Spindler. Apple siguió en problemas financieros y el consejo de administración volvió a contratar a Steve Jobs como director interino.

El regreso de Jobs a Apple dio lugar a una drástica reestructuración y a cambios en la dirección estratégica. Varios productos se descontinuaron, y en Taiwán se recurrió al *outsourcing* para la manufactura, los productos se vendieron en línea directamente a los clientes, se introdujo el sistema operativo de código abierto, los procesadores de Intel se utilizaron en los productos, y se abrieron las tiendas de Apple. Aunque esto fue una estrategia arriesgada, hizo otra vez rentable a la empresa. De hecho, el cambio de la empresa se ilustró con el lema publicitario de 1997 "Piensa diferente". Sin lugar a dudas, la empresa reestructurada bajo el liderazgo de Steve Jobs se movió en una dirección diferente que resultó en innovaciones como la introducción del iPod, el iPhone y el iPad, todos analizados en diferentes partes del libro.

Hacer efectivo el trabajo del personal de *staff*

El problema respecto al personal de línea y el personal de *staff* no sólo es uno de los más difíciles que las organizaciones enfrentan, sino también la fuente de una cantidad increíble de ineficiencias; resolverlo requiere de gran habilidad gerencial, cuidadosa atención a los principios organizacionales y paciente enseñanza al personal.

Comprender las relaciones de autoridad

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre el personal de línea y el de *staff*. Siempre que los gerentes consideren al personal de línea y de *staff* como grupos de personas y de actividades habrá confusiones: línea y *staff* son relaciones de autoridad y muchos puestos tienen elementos de ambos. Por una parte, la relación de línea requiere tomar decisiones y actuar sobre ellas; por otra, la relación de *staff* supone el derecho de asistir y aconsejar. En suma, la línea puede *decir,* pero el *staff* debe *vender* (sus recomendaciones).

Garantizar que la línea escuche al *staff*

Debe alentarse u obligarse a los gerentes de línea a consultar al personal de *staff*. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia de *staff* obligatoria en que el personal de línea debe escuchar al de *staff*; en General Motors, por ejemplo, los gerentes de división de producto consultan con las divisiones de *staff* de las oficinas generales antes



de proponer un programa o una política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. Quizá no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica genere ambientes más favorables a sus propuestas, y si pueden presentar un frente unido a la división administrativa en cuestión habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.

Mantener informado al personal de *staff*

Las críticas comunes al personal de *staff* son que los especialistas operan en el vacío: dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes cuando hacen sus recomendaciones. Hasta cierto grado estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Aquéllos deben cuidar que sus recomendaciones se restrinjan a asuntos de su competencia y éstos deben tratar de no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de una parte de un problema.

Muchas críticas surgen porque al personal de *staff* no se le informa de los asuntos relacionados con su campo; incluso el mejor personal de *staff* no puede asesorar de manera apropiada en estos casos. Los asesores no pueden trabajar de manera adecuada si los gerentes de línea dejan de informar a su personal de *staff* sobre las decisiones que afectan su trabajo o no preparan el camino (mediante comunicados y solicitudes de cooperación) para que obtengan la información necesaria sobre problemas específicos. Al eximir a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de *staff* justifica en gran parte su existencia.

Requerir el trabajo completo al personal de *staff*

El personal de *staff* a menudo ignora el hecho de que, para ser más útiles, sus recomendaciones deben ser lo suficientemente completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de *staff* es quien soluciona problemas, no quien los crea; dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos, no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un curso de acción recomendado.

Un trabajo completo del personal de *staff* supone la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, la aprobación de las personas a quienes afectará, las sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo (cartas, directrices, descripciones de puestos y especificaciones) para que el gerente acepte o rechace la propuesta sin un estudio adicional, largas conferencias o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo completo del personal de *staff* proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para llevarla a efecto. Las personas en cargos administrativos que han adquirido estas capacidades pueden llegar a ser muy valoradas y apreciadas.

Hacer del trabajo del personal de *staff* una forma de vida organizacional

Comprender la autoridad del personal de *staff* sienta las bases para una forma de vida organizacional; dondequiera que participe este personal, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima de relaciones interpersonales favorables. En esencia, su tarea es contribuir a fortalecer la imagen de los gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de *staff* no debe intentar asumir el crédito de una idea, lo que no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino, además, supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la instrumentación de las propuestas.

Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, consultoras que proporcionan asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el de *staff* externo son similares a las indicadas; sin embargo, a menudo la asistencia externa es sólo por tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no participan en la instrumentación de sus recomendaciones.

Evitar conflictos mediante la aclaración



Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus funciones y las de sus compañeros de trabajo, sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura organizacional, todos deben comprenderla para que funcione. La comprensión se asiste materialmente del uso apropiado de organigramas (descripciones precisas de los puestos), de especificar las relaciones de autoridad y de información, y de establecer metas específicas para puestos concretos.

Organigramas

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones haya altos gerentes que se enorgullezcan del hecho de no tener un **organigrama** o, si lo tienen, de considerar que debe ser confidencial.

Organigrama Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

PERSPECTIVA GLOBAL

Organigrama de Linkedin para su registro S-1 de la oferta pública inicial[3]

LinkedIn es hoy por hoy la red profesional en internet más grande del mundo y una compañía que cotiza en bolsa, para este proceso (como todas las empresas que quieren entrar a cualquier bolsa de valores estadounidense) se llenó un S-1, documento legal que detalla muchos aspectos de una empresa: financieros, organizacionales, legales y de producto. El documento proporciona una visión de la estructura organizacional propuesta por LinkedIn. En este caso destaca el director ejecutivo, Jeffrey Weiner, y cuatro vicepresidentes ejecutivos (de finanzas, ventas globales, operaciones y planeación, así como de productos y experiencia del usuario). La designación de los principales puestos gerenciales, en este caso enfocados a ventas, operaciones y productos mundiales, da un sentido de las prioridades y del rumbo de la empresa. Los estudiantes pueden obtener una perspectiva de las empresas de alto crecimiento cuando solicitan entrar a la bolsa, si analizan el S-1 y otros documentos legales requeridos. Desde su oferta pública, LinkedIn se ha desempeñado bien como una empresa pública especialmente cuando se compara con otras de medios sociales, alardeando una capitalización de mercado de casi 30 mil millones de dólares.



Jeff Weiner es el CEO de LinkedIn; este sitio web registra un crecimiento superior a dos nuevos miembros por segundo.

[3] Véase http://www.linkedin.com, recuperado el 6 de agosto de 2011.

Ventajas de los organigramas

En cierta ocasión, un destacado fabricante dijo que aun cuando creía en la relativa utilidad del organigrama de su fábrica se negaba a que se trazaran los cargos por encima del nivel de superintendente; su argumento era que los organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, destruyen el espíritu de equipo y dan a quienes ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de *propiedad*. En otra ocasión, otro alto ejecutivo dijo que la organización puede cambiarse con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta, en los mandos medios que no aparecen en él, el impulso competitivo a ocupar cargos ejecutivos más elevados.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, en esencia se establecen por quién reporta a quién. Que un organigrama genere una sensación de excesiva comodidad que ocasiona la falta de impulso para los que lo han *alcanzado* es cuestión de alto liderazgo: reorganizar cuando lo exija el entorno de la empresa, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que consideran que puede conformarse un espíritu de equipo sin establecer claramente las relaciones se engañan y preparan el camino a politiquerías, intrigas, frustraciones, falta de responsabilidades y coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de ineficiencia organizacional.

Como un organigrama traza las líneas de autoridad en las tomas de decisiones, a veces su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades que deben corregirse; pero también muestra a los gerentes y al personal nuevo cuál es su relación con toda la estructura.

Desventajas de los organigramas

Un organigrama muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales y de información significativas.

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones: sólo muestran las relaciones formales de autoridad y omiten las muchas relaciones informales y de información significativas (la figura 10.1 muestra gran parte de las relaciones informales y de información que hay en una empresa típica organizada), también muestran las principales relaciones de línea, o formales, pero no cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si bien sería necesario trazar líneas de diferente grosor para señalar la autoridad formal de varios grados, ésta no está sujeta a dicha medida; además, si se trazaran las múltiples líneas de relaciones informales y de comunicación, complicarían tanto el diagrama que no podría entenderse.

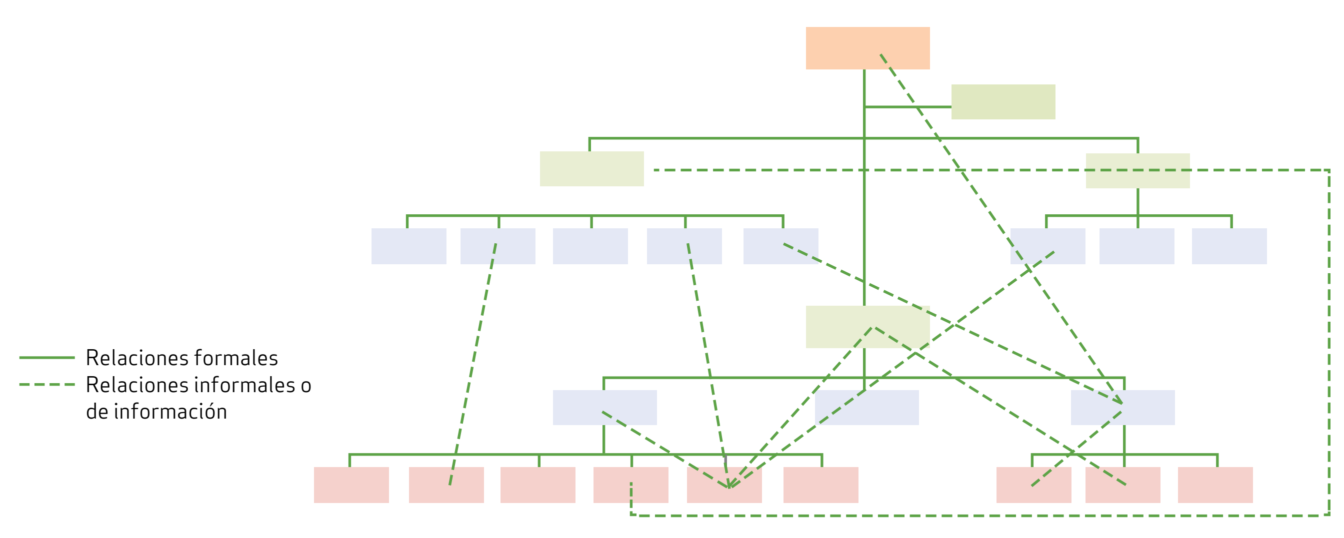


Figura 10.1 Organización formal y organización informal o de información.

Muchos organigramas muestran cómo se desea que sean —o cómo solían ser— las estructuras, y no la realidad. Los gerentes dudan en —u olvidan— cambiar los organigramas: dejan de lado el hecho de que las estructuras organizacionales son dinámicas, por lo que deben actualizarse constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. Un asesor del personal de *staff* que reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del organigrama, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aun cuando se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen con los grados de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad las relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus: salario y niveles de bonos; por ejemplo, es raro escuchar que el gerente de Chevrolet en General Motors tiene un sentimiento de inferioridad porque su puesto en el organigrama está abajo del secretario de la compañía.



PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Pandora

Pandora es una empresa de radio por internet cuya misión es “tocar sólo la música que te encantará”.[4] Esta misión ha ayudado a crear una cierta cultura de la organización que se centra en desarrollar un amplio conocimiento de la música y su transmisión conforme al gusto de cada uno de sus oyentes, que pueden crear varias estaciones de radio únicas que se refinan con la realimentación del oyente de cada canción. La cultura que Pandora ha creado cuenta con el apoyo de su gobierno corporativo. Por ejemplo, el fundador de la empresa, Tim Westergren, es el director de estrategias de Pandora y, por tanto, puede seguir proporcionando orientación e inspiración a los altos funcionarios administrativos y empleados de la empresa. Además, el código de conducta y otros documentos corporativos de la compañía están disponibles en su sitio web para que todos los revisen.[5] La cultura y la estructura organizativa de una empresa puede ser una poderosa influencia en el desempeño y, por ello, deben ser consideradas y alimentadas cuidadosamente cuando la empresa crece.

Descripciones del puesto

Todos los puestos gerenciales deben definirse; una **descripción del puesto** informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

Descripción del puesto Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.

La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

[4] Pandora, en: http://www.pandora.com/about, recuperado el 4 de enero de 2016.
[5] Pandora, en: http://investor.pandora.com/phoenix.zhtml?c=227956&p=irol-govHighlights, recuperado el 4 de enero de 2016.

Garantizar la comprensión de la organización

Para que la estructura funcione, todos los miembros de una empresa deben comprender su organización, lo que requiere su enseñanza. Como la organización formal se complementa con la informal, los miembros de una empresa deben comprender ambos funcionamientos.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



La tercera ola: la era del conocimiento

La economía de la primera ola se basó en la labor de la tierra y granjas. La segunda ola se centró en las máquinas y grandes industrias. La economía de la tercera ola es la era del conocimiento que abarca datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al ubicarse en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe reconsiderar la forma en que se estructura a sí misma y cómo logra un equilibrio entre la libertad y las reglas (por ejemplo, cómo manejar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que uno pueda encontrar teléfonos y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas. Requiere un replanteamiento de la centralización contra la descentralización, la jerarquía de la organización contra la delegación de poder, y las estructuras de organización verticales contra las horizontales, sólo por mencionar algunos aspectos.

Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización. Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se grafica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

Reconocer la importancia de la organización informal y la red de relaciones internas

Otra forma de hacer que la organización formal funcione con efectividad es identificar y aprovechar a plenitud la organización informal, cuya naturaleza y diferencias respecto de la formal se analizaron en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la organización formal en la que operan, como las interrelaciones que casi nunca están registradas en el organigrama, las reglas no escritas de conducta organizacional, las *reglas básicas*, las personas que en una empresa ostentan un poder que no está implícito ni proviene de un cargo organizacional y, por supuesto, los rumores. Uno de los ejemplos más destacados —que parece existir en cada departamento y organización— de la organización informal es la conocida red natural de comunicación.

La red natural de comunicación

Existe una organización informal cuando los miembros de una organización formal (quizás el departamento de una compañía) se conocen lo suficiente para intercambiar información, en ocasiones sólo rumores, que está relacionada de alguna forma con la empresa. En una empresa típica cuyos miembros pasan muchas horas al día intercambiando recursos materiales y financieros, así como satisfacción social de la red de comunicación, el deseo de información respecto de la orga-

nización y su gente es lo bastante fuerte como para que se transmita con rapidez entre las personas que se conocen y se tienen confianza.

Esta comunicación informal (coloquialmente llamada *radio pasillo*) por supuesto, se alimenta de información no disponible para todo el grupo, porque se considera confidencial, debido a que las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla o porque es del tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría formalmente. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados mediante los boletines o diarios de la compañía nunca revelan toda la información importante tan completa o rápidamente como para que *radio pasillo* pierda su propósito.

Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, las fuentes oficiosas son inevitables y valiosas; de hecho, un alto ejecutivo inteligente quizá sea lo suficientemente astuto como para difundir a través de *radio pasillo* información correcta, pues es efectiva para una comunicación rápida. Es una buena idea que un gerente se coloque, personalmente o a través de un asistente o una secretaria de confianza, en la red natural de relaciones de la compañía.

Beneficios de la organización informal

La organización informal da cierta cohesión a la organización formal, confiere a sus miembros un sentido de pertenencia, estatus, dignidad y satisfacción. Entendiendo este hecho, muchos gerentes utilizan conscientemente las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados.

Promover una cultura organizacional apropiada[6]



La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la tabla 10.1 se presentan algunos ejemplos de cultura organizacional; si se les diera la oportunidad de elegir, probablemente la mayoría de las personas preferiría trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde se puede participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa al personal con base en criterios de desempeño y no de amistad, existen canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, autores de un *best-seller* sobre administración, encontraron que esas compañías se caracterizaban por el dominio de una cultura coherente.[7]

La cultura de una organización también influye en su efectividad.

Tabla 10.1 Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

Entorno A	Entorno B
Planeación	
• Las metas se establecen en forma autocrática • La toma de decisiones está centralizada	• Las metas se establecen con un alto grado de participación • La toma de decisiones está descentralizada
Organización	
• La autoridad está centralizada • La autoridad está estrechamente definida	• La autoridad está descentralizada • La autoridad se define de manera general

(continúa)

[6] Véase también Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50; Cox, Jr., Taylor, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 34-47.

[7] Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence,* Nueva York: Harper & Row, 1982. Para mayor información sobre éste y otros libros de los autores, véase la nota en el capítulo 1.

Tabla 10.1 Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa (*continuación*)

Entorno A	Entorno B
Integración de personal	
• El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad • La capacitación es en especialidades estrechamente definidas	• El personal se selecciona con base en criterios de desempeño • La capacitación se da en muchas áreas funcionales
Dirección	
• Los administradores ejercen el liderazgo directivo • El flujo de comunicación es sobre todo descendente	• Los gerentes ejercen un liderazgo participativo • El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal
Control	
• Los superiores ejercen un estricto control • Prevalecen los criterios financieros	• Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol • Prevalecen los criterios múltiples

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional no es del todo nuevo, aunque algunos gurúes de la administración quieran hacer creer que lo es. Hace más de 2000 años, en 431 a.C., en la antigua Grecia, Pericles instaba con elocuencia a los atenienses, entonces en guerra contra los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, importancia de la dignidad individual y promoción basada en el desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar la victoria o la derrota, y esos valores no son tan diferentes a los que propugnan muchas compañías estadounidenses.

Definir la cultura de la organización

Cultura organizacional Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.

www.ge.com
www.att.com
www.dupont.com
www.delta.com
www.klm.com
www.ibm.com
www.sears.com
www.caterpillar.com
www.abb.com

Respecto de las organizaciones, la **cultura organizacional** es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común.[8] La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea general de lo que representan, he aquí algunos ejemplos: para General Electric, "El progreso es nuestro producto más importante"; AT&T está orgulloso de su "servicio universal"; DuPont hace "mejores cosas para vivir mejor a través de la química"; Delta Airlines describe su clima interno como "el sentimiento familiar Delta"; KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como "la aerolínea confiable", y su presidente, Jan F. A. de Soet,



En 2011, Delta Airlines fue considerada la aerolínea más admirada por la revista *Fortune*.

[8] Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Organizational Culture & Leadership, en: http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html, recuperado el 4 de enero de 2016.

declaró que la compañía no es una aerolínea extravagante, sino que su cultura refleja el disgusto holandés por la ostentación. También, IBM quiere que se le conozca por su servicio, a su vez, Sears, por su calidad y precio, Caterpillar, por su servicio de refacciones en 24 horas. En verdad, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en lemas, contribuye a la dirección exitosa de sus negocios.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Cómo crear una cultura organizacional basada en valores[9]

www.saraide.com

Hatim Tyabji fue el presidente fundador y director ejecutivo de VeriFone Inc., de 1986 a 1998, cuando estableció Saraide, una respetada compañía en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management, en Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia al crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión le llamó la atención que un gerente con excelentes datos de desempeño estaba involucrado en actos ilícitos. Revelar esta información tendría un efecto muy negativo en el precio de las acciones de la compañía, así que en lugar de archivar la información para después del siguiente reporte trimestral, y luego de verificar los hechos con todo cuidado, el señor Tyabji se acercó al gerente, a cargo de una operación extranjera, y lo despidió en el acto. Impresionados por la decisión, los socios se esforzaron mucho para que aún pudiera alcanzarse la proyección trimestral. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Se trata de una empresa con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que fuera, no podía lograrse mediante un comportamiento no ético, punto.

Asea Brown & Boveri (una gigantesca compañía eléctrica), que comprende una empresa sueca y otra suiza, se orienta por una cultura que se resume en la frase: "piensa mundialmente, actúa localmente".[10] La cultura organizacional de la muy descentralizada compañía, con más de 200 000 empleados en todo el mundo, se integra a la cultura del país en el que opera la división; en cambio, sus gerentes actúan mundialmente respecto de los recursos, por ejemplo, según las condiciones prevalecientes del mercado financiero, los bienes y servicios se adquieren donde es más favorable hacerlo.

PERSPECTIVA GLOBAL

El liderazgo transformacional de la Madre Teresa[11]

Cuando se piensa en poderosos líderes transformacionales, la mayoría de las personas se imagina a líderes políticos o empresariales, pero nunca a una monja católica nacida en Albania que ejercía su ministerio con los pobres de la India; sin embargo, la Madre Teresa, ganadora del Premio Nobel de la Paz en 1979, fue presentada ante las Naciones Unidas como la mujer más poderosa: fundó la orden de las Misioneras de la Caridad en Calcuta, y en 1980 recibió el más alto honor civil de la India, el Bharat Ratna, premio que fue otorgado por primera vez en 1954 de manos del presidente Rajendra Prasad para reconocer los servicios científicos, li-



Agnes Gonxha Bojaxhiu, mejor conocida como la Madre Teresa, dedicó más de 45 años de su vida al cuidado de pobres, enfermos, huérfanos y moribundos.

[9] Whetten, David A. y Andre L. Delbecq, "Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 32-40.
[10] Solomon, Charlene Marmer, "Translating Corporate Culture Globally", en Thompson Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management,* 5a. ed. Chicago: Irwin, 1995, pp. 623-634.
[11] Véase Enciclopledia Británica, "Madre Teresa", en http://www.britannica.com/EBchecked/topic/587877/Blessed-Mother-Teresa, recuperado el 4 de enero de 2016; véase también YouTube, "India-Calcutta: the legacy of Mother Teresa, en http://www.youtube.com/watch?v=8Q_sepFXPCU, recuperado el 4 de enero de 2016.

terarios, artísticos y de servicio público.[12] En 1952 abrió la primera casa para moribundos en Calcuta, luego su orden abrió casas para leprosos, hospicios, orfanatos y fundaciones en la India, Venezuela, Roma, Austria y otros países en Europa, Asia, África y Estados Unidos. La Madre Teresa no aprendió sus habilidades organizacionales en ninguna escuela de negocios y quizá nunca leyó un libro de administración, pero su visión e instrumentación mediante ejemplos generaron una organización que se extendió por todo el mundo con 610 misiones en 123 países al momento de su muerte en 1997; incluso fue un modelo de liderazgo y compasión para Jerry Brown, el actual gobernador de California (2011), quien trabajó con ella en la casa para moribundos de la India.

La influencia del líder en la cultura de la organización

Valor Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Los gerentes, en especial los de más elevado cargo, son quienes crean el clima de la empresa: sus valores influyen en la dirección de la misma. Aun cuando el término *valor* se utiliza de maneras distintas, un **valor** puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que permea las decisiones cotidianas.

www.polaroid.com
www.pg.com

En muchas compañías exitosas los líderes corporativos, impulsados por los valores, desempeñan la función de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación e innovación; Jim Treybig de Tandem, en Silicon Valley, cerca de San Francisco, insistió en que cada persona es un ser humano que merece ser tratado en consecuencia; William Cooper Procter, de Procter & Gamble, operó la compañía con el lema: "Haz lo correcto"; fue Theodore Vail de AT&T quien atendió las necesidades de los clientes al dar importancia al servicio; Woolard, director ejecutivo de DuPont, inició el programa "Adopte un cliente", en el que se alienta a los trabajadores a visitar a sus clientes una vez al mes para atender sus necesidades y preocupaciones. La cultura de la organización creada por los líderes corporativos puede conducir a que las funciones gerenciales se desarrollen de maneras muy distintas.

Si bien el director ejecutivo debe indicar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe venir desde la base de la organización. En la planta Towanda de DuPont, en Pensilvania, Estados Unidos, los empleados se organizan en equipos autónomos: tienen gran libertad para establecer sus propios programas, resolver sus propios problemas, e incluso, para participar en la selección de compañeros de trabajo. Un indicador de esta cultura es que a los gerentes se les llam*a facilitadores*, en lugar de *superiores*.

Cambiar una cultura puede requerir largo tiempo —en algunos casos puede tomarse de cinco a 10 años—; exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos; puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura. Cabe mencionar que las recompensas no necesitan ser en términos financieros: en la fábrica de Sharp en Japón, quienes muestran mejor desempeño son recompensados nombrándolos miembros del equipo de la *placa de oro*, misma que reporta directamente al presidente. Comoquiera que sea, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

www.sharp-world.com

Tener una visión clara del propósito común induce al compromiso; más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen la autodirección y el autocontrol se sienten comprometidas con sus propios planes; aunque los valores adoptados deben reforzarse mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

[12] El gobierno cambió los criterios del premio Bharat Ratna; ahora abierto al público, en http://www.bharatratna.co.in/bharat-ratna-awardees.htm, recuperado el 15 de junio de 2016.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Las metáforas pueden revelar la cultura organizacional implícita a emprendedores e inversionistas

Se ha investigado bastante para entender la cultura organizacional, existen investigaciones recientes sobre cómo puede revelarse la heurística o visión mundial de los emprendedores y capitalistas de inversión mediante las metáforas que utilizan al instruir; por ejemplo, los estudiosos han descubierto que las metáforas que los emprendedores utilizan comúnmente[13] pueden clasificarse como las que enfrentan la *paternidad* y la *construcción* de sus negocios, mientras que nuevas investigaciones encontraron que las metáforas predominantes en los inversionistas de riesgo incluyen categorías como *darwinianas* (supervivencia del más fuerte) y *arquitectónicas* (p. ej., salir del edificio).[14]

Estas metáforas pueden revelar la cultura subyacente a emprendedores e inversionistas de riesgo, e indicar conflictos potenciales en sus relaciones. Entender estas tendencias inherentes puede ayudar a evitar conflictos culturales en el futuro.

RESUMEN

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para el desempeño efectivo. Muchos errores organizacionales pueden evitarse si primero se planea la organización apropiada para alcanzar las metas y luego se modifica con base en el factor humano u otros situacionales. La planeación de la organización identifica las necesidades de personal y ayuda a superarlas con la dotación del mismo, también revela la duplicación de esfuerzos y de autoridad, así como las líneas de comunicación poco claras y las formas obsoletas de hacer las cosas. Una organización efectiva se conserva flexible y se ajusta a los cambios del ambiente.

Para que el trabajo del personal de *staff* sea efectivo es importante aclarar las relaciones de autoridad, obligar a que el personal de línea escuche al de *staff* y mantener a este último informado; además, la efectividad demanda que el personal de *staff* prepare recomendaciones completas y que la utilización de éstas se convierta en una forma de vida organizacional.

El conflicto organizacional puede reducirse mediante los organigramas y las descripciones de puestos. La organización mejora si se enseña su naturaleza y se identifica la organización informal y la red natural de relaciones. Además, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura organizacional apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Cultura de la organización y valores
Descripción de puestos
Entender la función de la organización
Evitar conflictos mediante la aclaración
Evitar errores al organizar mediante la planeación
Evitar la inflexibilidad organizacional
Organigrama
Organización informal
Red natural de relaciones
Trabajo efectivo del personal de *staff*

PARA ANALIZAR

1. Muchos psicólogos han señalado la ventaja de la ampliación de las responsabilidades laborales, que se refiere a asignar tareas que no son tan especializadas de manera que el individuo pierda el sentido de hacer cosas significativas. Asumiendo que los gerentes quieren limitar la especialización de tareas y *ampliar* las responsabilidades laborales, ¿pueden hacerlo?, e incluso, ¿quieren aplicar los principios básicos de organizar?, ¿cómo?
2. Tome como ejemplo una empresa con la que esté familiarizado, ¿puede encontrar algunas de las deficiencias

[13] Drakopoulou D., Sarah, 2002, “Metaphors and meaning: A grounded cultural model of U.S. entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, núm. 17, pp. 519-535.
[14] Cannice, Mark y Art Bell, “Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth”. *Venture Capital*: *An International Journal of Entrepreneurial Finance,* 2010.

que por lo común ocurren en las estructuras de la organización?

3. En ocasiones se dice que el organigrama típico no es democrático, ya que destaca la superioridad e inferioridad de personas y cargos. Comente.
4. ¿Qué tendría que saber para planear la estructura de una organización? ¿Con qué anticipación debería planearla? ¿Cómo procedería para elaborar ese plan?
5. Tome como ejemplo una organización que conozca y analice su cultura. Respecto del logro de sus metas, ¿la cultura ayuda o entorpece a la organización?, ¿de qué manera?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Visite una compañía de su localidad considerada como modelo de administración efectiva. Obtenga cualquier información sobre ella que le permita concebir su operación. ¿Qué hace excelente a esta organización?, ¿le gustaría trabajar para ella?, ¿por qué?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en la red el concepto planeación de la organización y localice los recursos de la planeación de la organización.
2. Busque en internet críticas al libro *In Search of Excellence (En busca de la excelencia)*, de Peters y Waterman.

CASO GLOBAL 10.1

Reestructuración de la compañía coreana Daewoo[15]



La filosofía de Daewoo es crear productos amigables a partir de nuevas tecnologías

Daewoo fue fundada en 1967 por su incesantemente diligente presidente Kim Woo-Choong. Después de su éxito inicial en la exportación de textiles, la compañía se extendió al comercio, los autos, la maquinaria, los electrodomésticos, la construcción, las grandes embarcaciones, las computadoras, los teléfonos y los servicios financieros, de manera que es el cuarto consorcio más grande en Corea. Se convirtió en proveedor de textiles para Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog; también emprendió una coinversión con General Motors (GM) para construir el auto Le Mans; aunque algunos problemas de mano de obra y de otro tipo limitaron los embarques de autos.

La filosofía del presidente Kim "trabajo duro y valoración de las personas" fue un factor importante para el éxito de la empresa; sin embargo, a finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, la compañía enfrentó varios problemas: en primer lugar, a Kim le preocupaba que con la creciente prosperidad de los coreanos la fuerza laboral perdiera el espíritu de trabajo duro, además, entre los trabajadores jóvenes había un creciente descontento y falta de motivación.

Por el enfoque administrativo no intervencionista de Kim, algunas de las empresas del grupo Daewoo se salieron de control; por ejemplo, en la nada rentable unidad de embarcaciones pesadas hubo muchos gastos innecesarios. La eliminación de peluquerías patrocinadas por la compañía ahorró a la empresa ocho millones de dólares al año. En

[15] El caso se basa en diversas fuentes, entre ellas Brown, Eryn y Melanie Warner, "Daewoo's Daring Drive into Europe", *Fortune*, 13 de mayo de 1996, pp. 145-52; "After Japan", *The Economist*, 5 de octubre de 1996, pp. 17-18; Nakarmi, Laxmi, "Ford to Daewoo: Forget It!", *AsianWeek.com*, 29 de septiembre de 2000; Cordingley, Peter y Laxmi Nakarmi, "In Search of Daewoo's Kim", *AsianWeek.com*, 16 de febrero de 2001; Ihlwan, Moon, "Daewoo: Stuck in Neutral", *Business Week*, 18 de febrero de 2002, p. 54; "One Step Forward, One Step Back", *Business Week*, 4 de mayo de 2002, p. 61; Daewoo Motor, en: http://www.daewoomotor.com, recuperado el 5 de agosto de 2012; GM Daewoo, en: http://www.autozine.org/Manufacturer/Korea/Daewoo.html, recuperado el 4 de enero de 2016.

general, la fuerza de trabajo de Daewoo era joven y culta. En contraste con cargos similares en muchas otras compañías coreanas, los puestos principales en Daewoo eran ocupados por gerentes sin lazos familiares.

Aun cuando era una compañía importante con sus 91 000 empleados, no dominaba en ninguna industria. La estrategia de ser proveedora de importantes compañías extranjeras como Caterpillar, GM y Boeing, pudo conducirla a dejar pasar oportunidades de convertirse en una importante comercializadora de sus propias marcas. En el decenio de 1990, Kim también buscaba oportunidades en Europa; por ejemplo, formó una coinversión con una compañía distribuidora en Francia.

La reestructuración masiva ya había mostrado algunos efectos positivos: Kim vendió algunas unidades de acero, financieras y de bienes raíces; reemplazó el estilo gerencial de no intervención por un estilo contrario, que condujo a la recentralización; algunos gerentes fueron *retirados* o liquidados de otra forma y se eliminaron miles de puestos.

Las cosas parecían mejorar en 1991; en 1988 y 1989 la compañía perdió dinero, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, en parte por la venta de algunos activos importantes. La coinversión con GM mostró un crecimiento saludable y hubo optimismo sobre el futuro del nuevo auto compacto; sin embargo, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios del decenio de 1990, cambió de manera importante al final de éste, y en especial entre 2000 y 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motor por unos 7 000 millones de dólares; sin embargo, el trato fracasó ese mismo año, y la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente, le gustaba pensar en grande y también dejó atrás a una compañía con grandes deudas y varios miles de millones de dólares que tampoco estaban contabilizados. Con Ford fuera del panorama, GM inició negociaciones serias con Daewoo, alguna vez el segundo fabricante de autos más grande de Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía quebrada que recibió el nuevo nombre de GM-Daewoo, pero, ¿qué obtuvo GM con esto?, la adquisición es un componente clave de su estrategia mundial. En 2011, la marca Daewoo fue suprimida y sustituida por la marca Chevrolet de GM. Corea se ha convertido en un importante centro de ingeniería de GM para las plataformas de vehículos pequeños, tales como autos Opel en Alemania, Vauxhall en Inglaterra, Holden en Australia, Chevrolet en Estados Unidos y GM en China.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado y de no intervención?
2. ¿Cuáles fueron algunos de los factores controlables e incontrolables del caso? ¿Cómo debió responder el señor Kim a esos factores?
3. ¿Qué opina sobre la expansión de Daewoo en Europa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la compañía?
4. ¿Por qué cree que fue GM la que adquirió la compañía y no Ford?
5. ¿Por qué se descontinuó la marca Daewoo?
6. ¿Qué tan importante es ahora la presencia de GM en Corea?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 3

Organización global y empresarial

Esta conclusión de la tercera parte se refiere a la organización global y empresarial. Primero, el enfoque internacional se ocupa del análisis de las prácticas organizacionales en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia. En segundo lugar se estudian algunas compañías conocidas por su excelente servicio; después el enfoque empresarial trata las formas legales y la propiedad organizacional e intelectual de nuevos proyectos y, por último, el caso de la industria automotriz mundial se ilustra con el caso de Lexus.

Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[16]

En las conclusiones de la segunda parte, se compararon las prácticas administrativas de planeación de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En las conclusiones de esta parte se procederá a un análisis similar de la función administrativa de organizar, y en la tabla complementaria aparece una versión sintetizada.

Tabla C3.1 Comparación de las formas de organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
1. Responsabilidad y rendición de cuentas colectivas 2. Responsabilidad ambigua en la toma de decisiones 3. Estructura informal de información 4. Cultura y filosofía comunes de la organización bien conocidas, espíritu competitivo ante otras empresas	1. Responsabilidad individual 2. Responsabilidad clara y específica para tomar decisiones 3. Estructura formal de la organización burocrática 4. Carencia de una cultura organizacional común: identificación con la profesión y no con la compañía	1. Responsabilidad colectiva e individual 2. Intentos por introducir el "sistema de responsabilidad industrial" 3. Estructura de organización formal burocrática 4. Identificación con la compañía pero sin espíritu competitivo	1. Responsabilidad individual y colectiva 2. Responsabilidad específica para la toma de decisiones 3. Estructura formal de la organización con un manejo informal de información 4. Cultura organizacional en proceso de cambio; espíritu competitivo más individual que institucional	1. Responsabilidad individual 2. Toma de decisiones centralizada 3. Estructura de organización formal, burocrática 4. Ausencia de una cultura organizacional común; actitud competitiva más entre niveles jerárquicos que entre otras empresas

* Las fuentes de información se proporcionaron en la nota 6 de la segunda parte.

[16] Las fuentes de información aparecen en la nota 6 de la segunda parte. Además, para las redes corporativas y las costumbres administrativas japonesas, véase Anita D. Bhappu, "The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Nerworks and Japanese Management", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 409-415. Recuerde: las prácticas administrativas chinas son las de la empresa paraestatal. Sobre la disminución del poder de esas empresas, vea "China—The Withering Away of the Party", *The Economist*, 1 de junio de 2002, p. 40.

Organizar implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y efectivamente a favor de los propósitos de la empresa. Esto supone determinar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

Organización en Japón[17]

Debido sobre todo a la búsqueda de consensos en la toma de decisiones, en las compañías japonesas se subrayan la responsabilidad y la rendición de cuentas colectivas. En consecuencia, las responsabilidades individuales son implícitas, en lugar de que se les defina explícitamente. Si bien esto contribuye a desalentar la atribución de culpas a los individuos por una decisión incorrecta, lo cierto es que también puede generar un alto grado de incertidumbre. En realidad, la estructura organizacional es más bien ambigua, en tanto que la desestimación de la autoridad formal promueve la informalidad y el igualitarismo. Otra de las características de las empresas japonesas es una cultura y filosofía organizacionales comunes, lo que supone un alto valor de la unidad y armonía dentro de la organización. Al mismo tiempo, prevalece un elevado espíritu competitivo en relación con las demás empresas. El cambio organizacional se efectúa mediante la modificación de procesos, con la mira puesta en mantener la armonía entre los afectados. Asimismo, el agente de cambio (el consultor de desarrollo de la organización) es casi siempre un empleado de la compañía, no un consultor externo.

Organización en Estados Unidos

Las organizaciones estadounidenses se enfocan en la responsabilidad individual, lo que implica precisar y explicitar quién es responsable de qué. A menudo, en las descripciones específicas de puestos se aclaran la naturaleza y grado de las responsabilidades individuales. Muchas organizaciones, y especialmente las que operan en condiciones estables, han tenido éxito en la aplicación de estructuras organizacionales formales burocráticas. En lo que respecta al ambiente que priva en las empresas, pocos administradores hacen esfuerzos especiales por crear una cultura organizacional compartida. Esto puede dificultarse por el hecho de que los profesionales (tanto administrativos como técnicos) suelen identificarse más estrechamente con su profesión que con una compañía en particular. Además, la fuerza de trabajo se compone, por lo general, de personas con diferentes valores, a causa de sus diversas tradiciones culturales. El índice de rotación de los empleados de muchas empresas estadounidenses es muy elevado, lo que se debe en parte a la gran movilidad de la población de ese país, pero perjudica la lealtad hacia éstas. El cambio organizacional suele realizarse mediante la modificación de metas más que de procesos. Sin embargo, en las organizaciones cuyos agentes de cambio se inclinan a favor de las ciencias de la conducta se concede, en ocasiones, particular atención a los procesos interpersonales, a fin de reducir conflictos y mejorar el desempeño. En Estados Unidos, es muy común recurrir a consultores externos de desarrollo organizacional, lo cual casi no se hace en Japón.[18]

Organización en China

Las prácticas administrativas chinas se ven poderosamente influidas por el hecho de que las empresas son propiedad del Estado y se hallan bajo la conducción de funcionarios gubernamentales. Esto resulta en una estructura organizacional burocrática incapaz de responder de manera adecuada a nuevas condiciones. Es probable que esa estructura no haya sido decisiva (aunque sí ineficaz) en el pasado, ya que anteriormente los administradores no tenían que vérselas con organizaciones competidoras. Esto ha cambiado, sobre todo porque China fue admitida como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001. Si bien de los administradores de fábricas en lo individual se espera que cumplan el plan anual, en los niveles inferiores prevalece la noción de una vaga responsabilidad colectiva. Dentro de la estructura burocrática formal, las relaciones entre las personas son de

[17] Para un excelente recuento de la bibliografía sobre organización y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, “The Japanese Management Theory Jungle Revisited”, *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402.

[18] “Zhengxu Wang Reforming State—Owned Enterprises in China: Two Decades of Struggles”, Universidad de Chicago”, en: http://cosa.uchicago.edu/zhengxuwang6.htm, recuperado el 4 de junio de 2002.

carácter más bien informal. Quien encabeza la organización no es siempre quien ostenta el poder. Las relaciones personales y familiares, y el derecho de antigüedad son a menudo más importantes que la autoridad formal.

Recientemente, a través del sistema de responsabilidad industrial, se han hecho intentos por delegar más autoridad a los niveles inferiores. Las fábricas ya están autorizadas a generar utilidades. Como en Japón, también en las empresas chinas persisten sólidas culturas organizacionales. Las investigaciones al respecto indican que el grado de identificación con la empresa varía considerablemente, pero un bajo nivel de compromiso con la empresa no resulta en cambios organizacionales frecuentes, ya que es muy difícil cambiar de puesto entre organizaciones estatales. Asimismo, impera una falta de espíritu competitivo entre los empleados, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos.

Organización en México

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y de la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan.

Su estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de tareas, aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional, circunstancia que muestra sus efectos en los índices de rotación del personal.

En la actualidad, las organizaciones encaran serios procesos de cambio, lo que se ha constituido en un factor decisivo para complementar los modelos regidos por la administración clásica, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño, orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo-aprendizaje que incrementa la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

Organización en Colombia

Puede observarse la organización desde la perspectiva de la estructura y los procesos, y desde los mecanismos que determinan las relaciones entre los miembros de la empresa.

Desde el primer ángulo de enfoque, la empresa se concibe como un sistema que transforma insumos en productos, de manera que la estructura solamente reconoce como legítimas las funciones que se refieren a ese proceso de transformación. Ese enfoque da lugar a una de las principales deficiencias de las organizaciones colombianas. En efecto, la estructura no incorpora los procesos que se refieren al perfeccionamiento, al aprendizaje, a la innovación y a la búsqueda de flexibilidad.

Las estructuras predominantes son aptas para administrar el estancamiento, para la ejecución de las mismas operaciones repetitivas del pasado. La estructura reconoce lo obvio, lo tangible, lo más simple; pero las acciones que más profundamente determinan la capacidad competitiva de las organizaciones, lo más sutil, lo más complejo, es completamente ignorado: no existen órganos para administrar la flexibilidad ni la inteligencia institucional.

Vista la organización como un sistema de relaciones entre las personas que la forman, el diseño estructural se rige por los principios clásicos, que destacan las relaciones de autoridad y subordinación, y ponen de manifiesto la necesidad de delimitar funciones y responsabilidades como condición necesaria para calificar los méritos individuales y asignar los premios y las sanciones.

En los últimos años las reformas a la estructura organizacional se han basado en uno o más de estos cuatro criterios de diseño:

- Lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión y a la estrategia.
- Reducir el número de niveles jerárquicos en busca de una estructura más plana.
- Incorporar la administración del mejoramiento de los procesos, priorizando la calidad y la atención al cliente.
- Introducir una mayor flexibilidad mediante la gerencia de proyectos.

A pesar de que se habla con insistencia sobre el clima laboral y se hacen declaraciones sobre la importancia de los recursos humanos, no aparece todavía en la estructura un órgano que asuma formalmente la administración sistemática de los comportamientos organizacionales.

Esta carencia, unida a la ya enunciada sobre la insipiencia de los órganos de gobierno, constituyen los dos problemas de mayor importancia que afectan el diseño de las estructuras organizacionales de las empresas colombianas.

ENFOQUE GLOBAL



¿Quiénes son los campeones del servicio a clientes?[19]

En tiempos de crisis financieras algunas compañías tratan de reducir sus costos mediante despidos y otras medidas; aun así, quizá el enfoque ha requerido ofrecer mejor calidad y servicio a los clientes. ¿Es más fácil decirlo que hacerlo? Quizá, pero las compañías que lo han llevado a cabo pueden beneficiarse; de hecho, la clasificación de *Customer Service Champs* (campeones en el servicio a clientes) mostró que tratar mejor a los clientes bien puede ser efectivo. Mientras se esfuerzan por reducir los costos administrativos de puertas adentro, quizá quieran conservar al personal de servicio, algunas veces mediante tecnología no costosa; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio Wi-Fi para aprovechar su tiempo en internet mientras esperaban le dieran servicio a sus vehículos, lo que generó menores costos porque había menos clientes que aprovechaban los automóviles de préstamo gratuitos, una prestación costosa que proporcionaba la compañía.

Una encuesta de *Business Week* identificó y clasificó a 25 compañías como campeonas del servicio, aquí reproducimos a las primeras 15 con sus clasificaciones en diferentes industrias:[20]



Jaguar siempre tiene presente que sus clientes son personas que buscan y exigen excelencia.

Lugar	Empresa	Ramo de la industria
1	L.L. Bean	Tienda minorista de ropa y equipo para exteriores
2	USAA	Compañía de seguros y fondos de inversión
3	Apple	Tecnología
4	Four Seasons Hotels & Resorts	Servicios hoteleros
5	Publix Super Markets	Cadena de supermercados estadounidenses
6	Nordstrom	Cadena de tiendas de artículos de lujo, ropa y accesorios
7	Lexus	Compañía de venta de automóviles
8	Ritz-Carlton	Servicios hoteleros
9	Barnes & Noble	Librería
10	Ace Hardware	Tienda de venta de productos de construcción, reparación y mantenimiento para el hogar
11	Amazon.com	Empresa de comercio electrónico y servicios de computación
12	Wegmans Food Markets	Cadena de supermercados
13	Starbucks	Cafetería
14	Amica Mutual Insurance	Compañía de seguros
15	Charles Schwab	Banca y corretaje

Aunque quizá no sean siempre las compañías más rentables, su reputación de servicio puede mejorar la rentabilidad a largo plazo.

[19] McGregor, Jena, "When Service Means Survival", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 32. Aunque en su mayoría se trata de compañías estadounidenses, muchas operan en entornos mundiales.
[20] Business Wire, "L.L. Bean Tops Bloomberg Business Week's Fourth Annual Ranking of 'Customer Service Champs'", 18 de febrero de 2010, en http://www.businesswire.com/news/home/20100218006878/en/L.L.-Bean-Tops-Bloomberg-BusinessWeek's-Fourth-Annual, recuperado el 15 de junio de 2016.

ENFOQUE GLOBAL



Tipos legales de organización y propiedad intelectual de nuevos proyectos

En el contexto empresarial, organizar a menudo se refiere a los primeros pasos que los fundadores de una nueva empresa dan para establecer legalmente la organización; un paso esencial, pues el nuevo proyecto no existe oficialmente hasta que tiene algún reconocimiento gubernamental de su estatus; lo que significa que los fundadores y gerentes de la organización deben seguir ciertos pasos legales para establecer el proyecto. Las nuevas empresas pueden tomar una de varias formas legales, que normalmente caen dentro de una de estas tres categorías: propietario único, sociedad o compañía.[21]

Propietario único Forma legal de organización reconocida y común en Estados Unidos en la que ésta no se distingue de su propietario.

Propietario único es una forma legal de organización reconocida, sin embargo, ésta no se distingue de su propietario; por ejemplo, John Smith puede establecer la compañía ABC como propietario único para hacer negocios, pero la ley reconoce que la compañía ABC es una extensión de John Smith y él es, por tanto, responsable de todos sus asuntos (gastos y obligaciones). El propietario único es una forma legal común de empresa en Estados Unidos porque es sencilla y poco costosa de establecer; sin embargo, no proporciona un mecanismo para reunir cantidades importantes de capital ni establece límites a la responsabilidad de la empresa para el empresario-fundador.

Sociedad Entidad empresarial típica en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten sus utilidades y obligaciones.

Compañía Entidad legal distinta de sus propietarios, los cuales no son responsables de las deudas de la compañía, sino sólo del capital que poseen.

Una **sociedad** es otra entidad empresarial típica, en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten sus utilidades y obligaciones. Organizar una empresa como sociedad tiene beneficios, ya que los socios comparten los costos y aportan talentos y recursos únicos a la empresa; empero, todos los socios son igualmente responsables de sus obligaciones. Un contrato de sociedad debe redactarse de manera que defina con claridad las responsabilidades de todos ellos.

La **compañía** es apropiada para organizaciones que necesitan reunir cantidades importantes de capital accionario, como es una entidad legal distinta de sus propietarios, pueden venderse partes (acciones) de la compañía para financiar sus operaciones e inversiones; además, como la compañía es una entidad legal distinta, sus propietarios no son responsables de las deudas de la compañía, sino sólo del capital que poseen.[22]

La tabla C3.2 muestra un resumen de los problemas específicos en control, administración y responsabilidad de varios tipos de formas legales para las organizaciones, proporcionado por Hason Bridgett Marcus Vlahos y Rudy, LLP, un destacado corporativo de despachos de abogados de San Francisco. Puede servir como una guía útil para los gerentes empresariales que consideran lanzar un proyecto nuevo en Silicon Valley o en cualquier parte del mundo.

Elegir la entidad legal es un acto administrativo decisivo, pues facilita y limita el tipo de opciones organizacionales disponibles. Estas decisiones organizacionales iniciales de los gerentes de la em-

Tabla C3.2 Comparación de entidades empresariales en 2006[23]

	Control	Administración	Obligaciones	Utilidades
Propietario único	Propietario	Propietario	Propietario-seguro	Propietario
Sociedad general	Socios	Socios o designado	Socios-seguro	Socios acciones
Sociedad limitada	General-limitado	Socio general o designado, NO los socios de participación limitada	Socio general y sociedad limitada-seguro	Socios generales y limitados según el contrato

(*continúa*)

[21] Para un análisis amplio de los aspectos de la ley corporativa de California, véase Marsh, Harold, R. Roy Finkle y Larry W. Sonsini, *California Corporation Law*, 4a. ed., Ring: Aspen Law and Business Publishers, 2000.
[22] Para un breve análisis de las ventajas y desventajas de cada tipo de entidad legal véase: Mariotti, Steve, *Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business*, Pearson-Prentice Hall, 2007.
[23] Modificada de la Corporate Entity Table, creada por Jonathan Storper, socio legal de Hanson Bridgett Marcus Vlahos & Rudy, LLP.

Tabla C3.2 Comparación de entidades empresariales en 2006 (*continuación*)

	Control	Administración	Obligaciones	Utilidades
Corporación C	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación, pero el consejo y los funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios
Corporación S	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación, pero el consejo y los funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios. Si las utilidades no son distribuidas proporcionalmente, la distribución del excedente puede considerarse como una segunda clase de acciones
Corporación profesional	Limitaciones en porcentaje de propietarios sin licencia	Consejo y funcionarios	Corporación, pero el consejo y los funcionarios tienen deber fiduciario	Limitaciones al porcentaje de receptores sin licencia
No lucrativa	Consejo fiduciario-miembros votantes	Consejo y funcionarios	Mayores limitaciones en la responsabilidad permitida-seguro (véase el código de Corps. §5 047.5, 5 239)	No distribuidas
Compañía de responsabilidad limitada	Gerente o miembros, o ambos	Gerentes, miembros o funcionarios, o una combinación de éstos	Compañía de responsabilidad limitada, pero el gerente o los miembros directivos tienen deber fiduciario-seguro	Miembros: según el contrato de operación o contribución
Sociedad de responsabilidad limitada	Socios: 1. Abogados. 2. Contadores. 3. Arquitectos.	Socios o designado	SRL: cada socio tendrá sólo una responsabilidad personal limitada por reclamaciones contra otros socios; o SRL: la responsabilidad puede ser cubierta-seguro	Socios: según el contrato de sociedad o contribución

presa determinan en gran medida el futuro de una compañía nueva. Como se indica en la tabla C3.1, el control y la administración de la organización están determinados, en parte, por la forma legal de la empresa. ¿Estará la empresa mejor organizada si se le estructura como sociedad a partes iguales, o como corporación propiedad de accionistas y dirigida por los miembros de un consejo? ¿Cómo se repartirán las utilidades? ¿Quién será responsable de los gastos y obligaciones de la empresa? Estas cuestiones las determina en gran medida la elección de la entidad legal; por tanto, los gerentes deben entender a fondo las necesidades de las empresas que dirigen y la mejor entidad legal que los ayude a organizar el proyecto.

Propiedad intelectual

Cuando se organiza una compañía, los gerentes deben ser capaces de desarrollar y aprovechar los activos intelectuales de la misma. Las ideas y los conocimientos generados por los empleados de la compañía pueden transformarse en activos de la empresa mediante el desarrollo de derechos de propiedad intelectual, que pueden ser un recurso vital para las compañías y a menudo sirven como una de sus competencias centrales a desarrollar en muchos productos y servicios distintos. La propiedad intelectual puede tomar varias formas, y algunos tipos comunes son los derechos registrados, las marcas registradas, las patentes y los secretos industriales.

Figura C3.1 Panorama general de la propiedad intelectual.

En la figura C3.1 se presenta una breve panorámica de estos tipos de propiedad intelectual, con datos proporcionados por Cecily Anne O'regan, una abogada de patentes que trabaja para Greenberg Traurig LLP, respetado bufete de abogados con oficinas en Silicon Valley y todo el mundo.

Organizar de manera adecuada la propiedad intelectual de una empresa puede generar rendimientos significativos para los accionistas.[24] Entre las empresas de tecnología se ha prestado mucha atención a organizar un portafolios de patentes efectivo y al uso estratégico del registro de patentes. En esencia, una compañía puede poner en vigilancia el ámbito relacionado con sus principales productos al registrar patentes sobre tecnologías o procesos relacionados con su línea de negocios. Este tipo de estrategia organizacional de patentes agrega valor a la empresa de dos maneras:

1. Al aumentar el valor de las opciones en el desarrollo futuro del producto relacionadas con el portafolios de patentes de la empresa (como posibles productos futuros que parten de una tecnología en particular que actualmente es propiedad de la empresa).
2. Al permitir un portafolios amplio de patentes que también aumenta las oportunidades de licencias potenciales conforme otras empresas quieran desarrollar productos relacionados con la tecnología propiedad de la empresa que tiene las patentes, ya que están obligadas legalmente a pagar a la empresa por los derechos de producir y vender un producto que utiliza esa tecnología.

Si bien a menudo se presta mucha atención a las patentes, el uso efectivo de los secretos industriales, los derechos registrados y las marcas registradas también pueden fortalecer el valor de la empresa. La estructura organizacional puede desempeñar una función en la administración de la propiedad intelectual; por ejemplo, ¿quién debe tener acceso a qué elementos del portafolios de patentes de la empresa? ¿Cómo se pueden utilizar mejor las patentes de una empresa entre las diversas unidades organizacionales? ¿Puede la capacidad innovadora de una empresa fortalecerse con la organización de su propiedad intelectual? ¿Qué estructura de creación de departamentos es la más adecuada para el portafolios de propiedad intelectual de una empresa en particular? ¿Qué grado de centralización o descentralización del control de la propiedad intelectual de una empresa es el mejor? ¿Se debe establecer un departamento separado para supervisar la propiedad intelectual de una empresa y autorizar su uso a otros elementos de una compañía? Un gerente empresarial debe buscar las mejores respuestas a estas preguntas en el desarrollo de una estrategia organizacional adecuada para la empresa.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



El futuro de la industria automotriz global[25]

La industria automotriz puede ser un indicativo de la globalización en las empresas. Si bien es difícil predecir el futuro, ciertas tendencias parecen ser evidentes. Países como China e India serán los motores no sólo del crecimiento económico en general, sino de la industria automotriz en particular. La Unidad de Inteligencia Económica pronostica que en 2020 casi 40% de las ventas de automóviles estará en Asia. Además, la producción de componentes de automóviles se desplazará a los mercados emergentes.

Una gran demanda de autos pequeños de bajo costo aumentará en los mercados emergentes. La lealtad del cliente en los mercados desarrollados disminuirá a pesar de que los autos de lujo mantendrán un nicho de mercado. El mercado de automóviles medios puede encontrar los mayores desafíos. Mientras que en 2005, menos de seis empresas automotrices dominaban el mercado, para el 2020 puede haber muchas más. Las compañías que operan de manera eficiente, que manejan la cadena de suministro y que desarrollan buenos productos tendrán la ventaja competitiva. En específico, la encuesta realizada por *The Economist* sugiere que para 2020 las mayores ganancias de productividad

[24] Para un análisis de la propiedad intelectual en proyectos de alto crecimiento tecnológico véase también Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise,* 2a. ed., McGraw-Hill, 2007.

[25] "Foresight 2020 Economic, Industry, and Corporate Trends", *The Economist Intelligence Unit 2006*, 23 de abril de 2006; "Chinese Cars-One to Watch", *The Economist*, 24 de febrero de 2007, p. 79; "Briefing Germany's Car Industry-The Big Car Problem", *The Economist*, 24 de febrero de 2007, pp. 81-83.

estarán en las operaciones y procesos de producción (60% de los encuestados así lo señala), desarrollo de productos (40%), la administración del conocimiento (32%), la administración de la cadena de suministro (32%) y las actividades de marketing y ventas (que aparecen en 32% de los encuestados).

La relación entre los clientes y distribuidores puede cambiar y ser reemplazada por relaciones directas del fabricante de autos con sus compradores finales. El doctor Carl Hahn, ex presidente de Volkswagen AG, declaró que "la venta al por menor se revolucionará hacia estructuras de tipo Wal-Mart",[26] y el doctor Kai-Uwe Seidenfuss, vicepresidente de Daimler en Japón, sugirió que "Bien podría ser que veamos un tipo de comprador de auto 'seguidor de Apple', favoreciendo la simplicidad".[27]

El futuro de la industria del automóvil sin duda tendrá muchos desafíos que van desde los clientes menos leales hasta la necesidad de mejorar la productividad para la demanda de producción de vehículos de mercado masivo de bajo costo, y el mantenimiento del mercado de mejores vehículos pequeños.

Preguntas

1. ¿Está de acuerdo con el doctor Hahn en que el comercio minorista se moverá hacia estructuras de tipo Wal-Mart? ¿Por qué?
2. ¿Está de acuerdo con la declaración del doctor Seidenfuss? ¿Por qué?
3. ¿Conoce la estructura de la industria automotriz en su país?

CASO GLOBAL 10.2

Tu zapato*

Una empresa productora de zapatos que inició en el mercado nacional, ahora se ha convertido en una exportadora importante de calzado, especialmente en Centroamérica; ha sido una empresa en crecimiento, a pesar de los retos que presenta la situación económica de la región. En el mercado es reconocida por la originalidad de sus diseños y por la variedad de los modelos que maneja para todas las edades. Dentro de sus líneas de producto se destaca el zapato escolar y su mercado principal es el mercado popular, por lo accesible de sus precios; su canal más importante son las zapaterías de Guatemala y Centroamérica, también tiene zapaterías propias, pero éstas no representan más de 15% de sus ventas.

Uno de sus procesos clave es el diseño de nuevos modelos que lanzan cada trimestre, lo cual les da mucha agilidad en el mercado y los hace diferentes.

La estructura organizacional de la empresa es funcional, como ha sido desde que fue fundada hace 11 años; sin embargo, debe prepararse para el crecimiento internacional que ha representado 35% de las ventas en el último año.

En una entrevista con el actual gerente general, uno de los dos socios principales, manifestó las preocupaciones que tiene hoy:

1. Altos volúmenes de inventario de producto terminado de algunos modelos que no han tenido mucha demanda en el mercado.
2. Insuficiente personal en el proceso de diseño.
3. Lentitud en el servicio de elaboración de moldes de los cortes de los zapatos, que no es interno, sino subcontratado externamente como *outsourcing*.
4. Necesidad de mayor coordinación en el reparto de los productos.
5. Poca anticipación en la solicitud de pedidos a producción de parte del departamento de ventas, lo que nos hace algunas veces incumplir con las fechas de entrega.
6. Uso de servicio de transporte externo para el traslado de zapatos a otros países, principalmente en el área centroamericana, lo que se coordina desde el departamento de ventas.
7. Proveedores incumplidos en la entrega de la piel o el material sintético que se utiliza para la fabricación de los zapatos.
8. Incremento en el precio de broches, tacones, herrajes que se utilizan en ciertos modelos.
9. El departamento de Registros de Personal, a cargo de la asistente del gerente general, no logra cubrir todas las necesidades existentes.

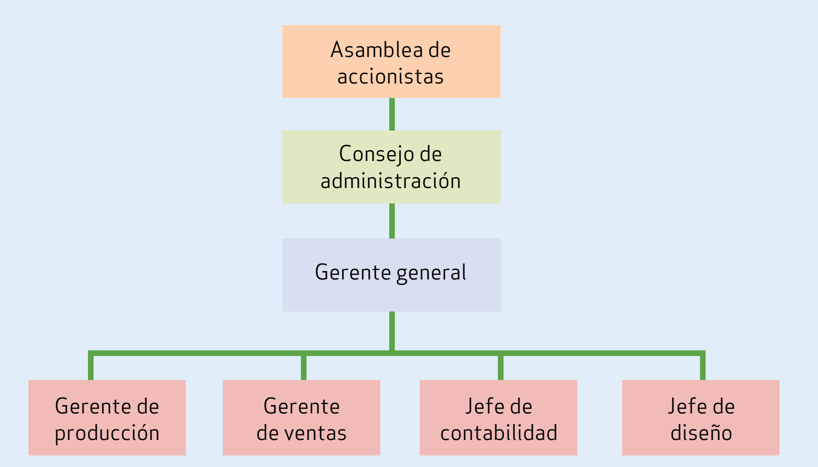
* Caso elaborado por Mónica Río Nevado de Zelaya. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

[26] Foresight 2020, *op. cit.*, p. 27.
[27] Foresight 2020, *op. cit.*, p. 26.

Dentro de las principales ventajas se encuentran:

1. Producto bien posicionado de acuerdo a sus características, por los once años de existencia; este posicionamiento se debe al trabajo que realizan los vendedores.
2. Proceso de lanzamiento trimestral exitoso para los nuevos productos, el cual es igual desde hace años.
3. Personal experimentado en la investigación y diseño de nuevos modelos.
4. Planta de producción con maquinaria moderna y capacidad de producción suficiente, incluso para incrementar 35% su volumen de producción.
5. Departamento de ventas agresivo, con fuertes volúmenes de pedidos.
6. Tiene un departamento que se encarga de temas contables y de impuestos.
7. El control de calidad es bueno, porque el personal de producción es muy consciente, pero la gerencia ve un gran riesgo en que sólo el Gerente de Producción esté a cargo de éste.

En la siguiente figura se presenta la estructura organizacional de esta empresa:



Preguntas

1. Defina la estrategia de competencia que utiliza la empresa.
2. Agregue en el organigrama tres puestos vitales que hacen falta.
3. De la situación actual:
   a) Indique los cambios en la estructura organizacional que ayudarían a solucionar al menos tres de los problemas que se observan en la empresa.
   b) Escriba la solución a tres de los problemas presentados y que no correspondan a soluciones referentes a la estructura organizacional.
4. Si se planeara crecer internacionalmente, ¿cuál estructura organizacional recomendaría? Dibuje el organigrama.

Integración

PARTE **4**

PARTE 4
Integración

CAPÍTULO 11
Administración y selección de recursos humanos

- Definición de la integración
- Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: introducción a la función de la integración
- Factores situacionales que afectan la integración
- Promoción interna en compañías grandes
- Los medios sociales y la función de integración
- Selección: hacer coincidir a la persona con el puesto
- Introducción al enfoque sistémico en la selección
- Requisitos del cargo y diseño del puesto
- Habilidades y características personales necesarias en los administradores
- Confrontar las aptitudes con los requisitos del puesto
- El proceso de selección, técnicas e instrumentos
- Orientación y socialización para los nuevos empleados
- Administrar los recursos humanos de camino hacia el 2020
- Caso global 11.1: Reclutamiento de talento en Infosys

CAPÍTULO 12
Evaluación de desempeño y plan de carrera

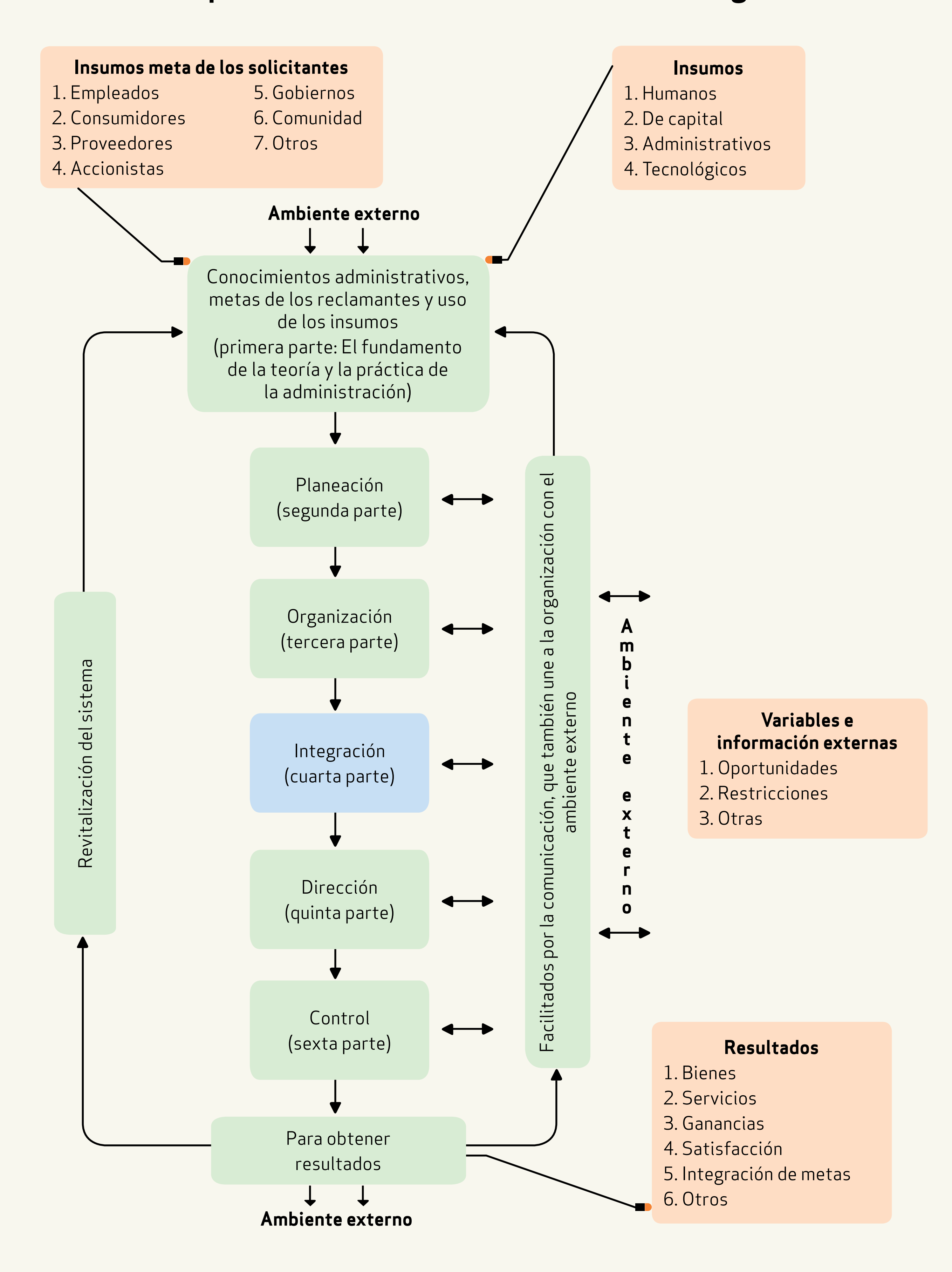
- Elegir criterios de evaluación
- Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables
- Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencias de un programa
- Un método de evaluación de equipos
- Aplicación de *software* de revisión del desempeño
- Las recompensas y el estrés de administrar
- Formulación de la estrategia de la carrera profesional
- Caso global 12.1: Directora ejecutiva administra conforme al libro de texto
- Caso global 12.2: Incentivos: aliento a la productividad

CAPÍTULO 13
Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización

- Proceso de capacitación y desarrollo del administrador
- Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto
- Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa
- Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo
- Administrar el cambio
- Conflicto organizacional
- Desarrollo organizacional
- La organización que aprende
- Caso global 13.1: Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE

CONCLUSIONES DE LA PARTE 4
Integración global y empresarial

- Práctica de integración en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia
- Enfoque global: Capacitación y desarrollo en el mercado global: el modelo alemán-europeo
- Enfoque empresarial: Atraer talento para la nueva empresa de alta intensidad
- Caso de la industria automovilística global: Las trayectorias profesionales de los directores generales de Toyota, Volkswagen (VW), Ford y General Motors (GM)
- Caso global 13.2: Impresiones FISA



Enfoque sistémico de la administración: integración
Insumos meta de los solicitantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Insumos
1. Humanos
2. De capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
Ambiente externo
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración)
Planeación (segunda parte)
Organización (tercera parte)
Integración (cuarta parte)
Dirección (quinta parte)
Control (sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
Ambiente externo
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para obtener resultados
Resultados
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Ambiente externo



CAPÍTULO

11

Administración y selección de recursos humanos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la función gerencial de la integración de recursos humanos.
2. Describir el enfoque sistémico de la administración de recursos humanos.
3. Explicar el inventario de recursos humanos y los factores en el ambiente interno y externo que afectan la administración de recursos humanos.
4. Explicar la política de competencia abierta y las formas de hacer más efectiva la integración.
5. Resumir aspectos importantes del enfoque sistémico en la selección de gerentes.
6. Analizar los requisitos de los cargos, las características importantes del diseño de puestos y las características personales necesarias en los gerentes.
7. Describir el proceso para hacer coincidir las aptitudes del gerente con los requisitos del cargo.
8. Analizar el proceso de orientación e inducción de los nuevos empleados.

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo, el capital humano prácticamente nunca aparece en el balance general como una categoría separada, aunque se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar la cuenta del capital humano mediante el proceso que llamaron *contabilidad de los recursos humanos*. Este enfoque tiene sus complicaciones e incluso existen desacuerdos entre los expertos en administración: los defensores de la contabilidad de los recursos humanos, por un lado, y los financieros que deben desarrollar el sistema para medir este capital, por el otro.[1] Lo importante aquí es reconocer que la integración es una función decisiva de los gerentes que bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

El capítulo inicia con una definición de la labor gerencial en la integración y una explicación de su función en ésta. Luego presenta una panorámica del enfoque sistémico en la administración de los recursos humanos, y concluye con un análisis de los diversos aspectos en la selección de la persona correcta.

Definición de la integración



Integración o ***staffing*** Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.

La función gerencial de **integración** o ***staffing*** se define como: cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. Está claro que la integración debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra *integrar* se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
2. Colocar a la integración como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
3. En el área de la integración se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es *su* responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

[1] Véase también Contabilidad del capital humano para la economía en: Rensis Likert y William C. Pyle, Human Resource Accounting: A human organizational measurement approach, en *Financial Analysts Journal*, Vol. 27, No. 1:75-84, CFA Institute. Enero-febrero 1971.



Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: introducción a la función de la integración[2]

La figura 11.1 ilustra de qué manera la función gerencial de integración se relaciona con el sistema de administración total. En concreto, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de la organización necesarios para alcanzar sus objetivos. Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan la cantidad y el tipo de gerentes requeridos; estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario gerencial, y con base en este análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes.

Nota: La figura es un esbozo de la función de integración. Las variables que no se analizan en esta cuarta parte, pero que también afectan la integración, aparecen con líneas punteadas. Los planes de la empresa se analizan en la segunda parte, los planes organizacionales en la tercera parte, y dirección y control, en la quinta y la sexta partes, respectivamente.

Figura 11.1 Enfoque sistémico de la integración.

[2] Para un análisis de la administración de recursos humanos en empresas alemanas y estadounidenses, véase Wagner, Helmut y Marion Linke, "Internationales Management der Humanressourcen in deutschen und amerikanischen Unternehmen", en Berndt, Ralph ed., *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 457-475. Véase también la Society for Human Resource Management en: http://www.shrm.org, recuperado el 18 de agosto de 2011.

La integración, como se muestra en el enfoque sistémico, afecta la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales, en otras palabras: la integración apropiada facilita la dirección. De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta al control, por ejemplo, al prevenir que muchas variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaces; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

PERSPECTIVA GLOBAL

Los ocho pilares de la innovación en Google

En la actualidad, la innovación es de suma importancia para las empresas pues les permite enfrentar los cambios que vivimos día a día para mantenerse vigentes. Una de las empresas que fomenta la innovación en sus empleados es Google. Susan Wojcicki, CEO de YouTube, reveló cuáles son los ocho pilares de la innovación en esta compañía:

1. Ten una misión que importe. El trabajo se vuelve significativo cuando se relaciona con un aspecto importante para las personas.
2. Piensa en grande pero comienza poco a poco. Sin importar el tamaño, todos los proyectos tienen un inicio.
3. Busca la innovación continua, no la perfección instantánea.
4. Busca ideas en todas partes.
5. Comparte todo. Informa a todos los empleados qué es lo que sucede en la compañía y cuáles son las razones que impulsan la toma de decisiones pues, de esta manera, se promueve la participación y lluvia de ideas.
6. Brilla con imaginación y estimula con información. Cree que es posible lograr aquello que se considera “imposible” y fundamenta tus ideas con base en información.
7. Conviértete en una plataforma. Las plataformas permiten que todas las personas apliquen sus habilidades, perspectivas y pasiones a la creación de nuevos productos desde cualquier lugar.
8. No te impidas fallar. Los errores permiten aprender y corregir, por lo cual está bien equivocarse. Si eres consciente de esto, podrás ser libre y tomar más riesgos.

Con información de: Wojcicki, Susan, “The Eight Pillars of Innovation”, disponible en: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/article/los-ocho-pilares-de-la-innovacion/, recuperado el 11 de febrero de 2016.

Factores que afectan la cantidad y el tipo de los gerentes requeridos

La cantidad de gerentes necesarios en una empresa depende no sólo del tamaño de ésta, sino de la complejidad de su estructura organizacional, los planes de expansión y la tasa de rotación del personal gerencial. La relación entre la cantidad de gerentes y empleados no sigue regla alguna; al extender o contraer la delegación de autoridad es posible modificar una estructura para que el número de gerentes en un momento dado aumente o decrezca, sin importar el tamaño de una operación.

Aun cuando aquí se ha resaltado la necesidad de determinar la cantidad de gerentes que se requiere, es evidente que los números son sólo parte del panorama; en concreto, deben identificarse los estándares para cargos individuales de manera que puedan elegirse los gerentes más indicados. Este tipo de análisis detallado de los requisitos del cargo se estudiará más adelante en el capítulo.



Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de administradores

En cualquier negocio, y en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, es común mantener un inventario de materias primas y bienes disponibles que permita realizar la operación; pero es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que la cantidad requerida de los competentes es un requisito vital del éxito. Mantenerse al frente del potencial administrativo dentro de una empresa puede hacerse mediante un organigrama de inventario (también llamado organigrama de reemplazo de administradores), que es simplemente el organigrama de una unidad en el que se indican los puestos gerenciales y se los vincula con la posibilidad de promoción de cada ocupante.

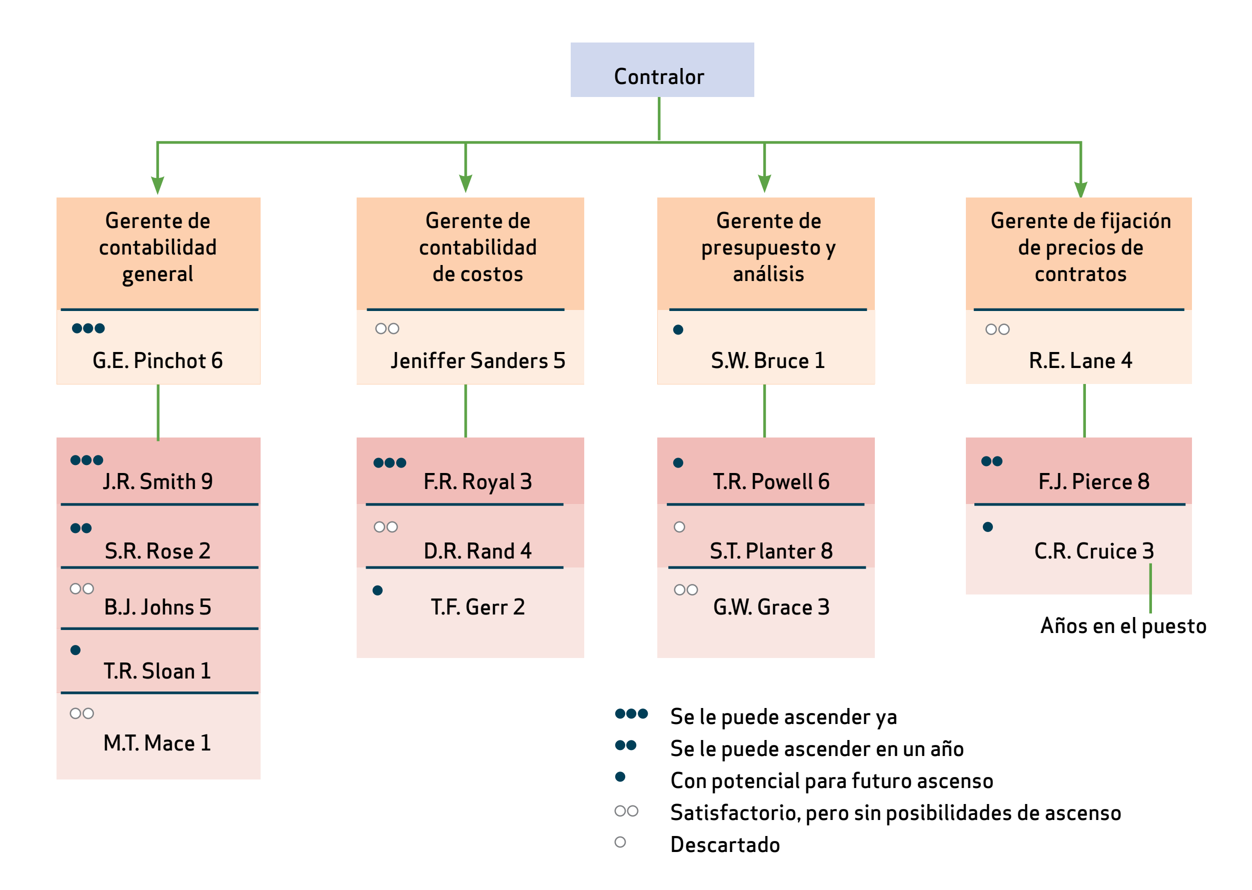


Figura 11.2 Organigrama de inventario de administradores.

La figura 11.2 ilustra un típico organigrama de inventario de administradores: de un vistazo, el contralor puede saber cuál es su posición en la función de integración, su sucesor es quizás el gerente de contabilidad general y éste, a su vez, tiene un sucesor listo para ser promovido. En apoyo de esa persona se encuentra un subordinado listo para una promoción dentro de un año,

pero debajo de su cargo hay una persona que no tiene potencial y dos empleados de contratación reciente.

Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas

Como se ilustra en la figura 11.1, la empresa y los planes de la organización y, más específicamente, un análisis de la cantidad de gerentes requeridos y disponibles identificados mediante el inventario administrativo, determinan la necesidad de administradores; pero hay otros factores, internos y externos que influyen en la demanda y oferta de administradores. Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales (que se analizaron en los capítulos 2 y 3). Por ejemplo, el crecimiento económico puede generar mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere una expansión de la fuerza de trabajo, con el aumento consecuente de la demanda de gerentes; al mismo tiempo, las compañías de la competencia también pueden expandirse y reclutar de una fuente de trabajo común, con lo cual reducen la provisión de gerentes; también deben considerarse tanto las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comunidad respecto de los conocimientos y las capacidades de la fuente laboral, como la actitud hacia la compañía.



La demanda de mano de obra calificada ha aumentado con el desarrollo económico.

La información sobre las tendencias a largo plazo del mercado laboral puede obtenerse de varias fuentes; por ejemplo, el gobierno estadounidense publica el *Monthly Labor Review* y el *Manpower Report of the President* anual, que hace proyecciones a largo plazo. Algunas asociaciones y sindicatos industriales también proyectan la demanda de mano de obra.

La necesidad y la disponibilidad de personal dan lugar a cuatro situaciones de oferta y demanda que tienen cierta importancia sobre las medidas respecto del personal, y se muestran en la matriz que aparece en la figura 11.3.

La oferta y demanda de mano de obra no debe contemplarse sólo desde una perspectiva nacional ni local, dado que a escala mundial el desequilibrio de la oferta y demanda crece. Antes,

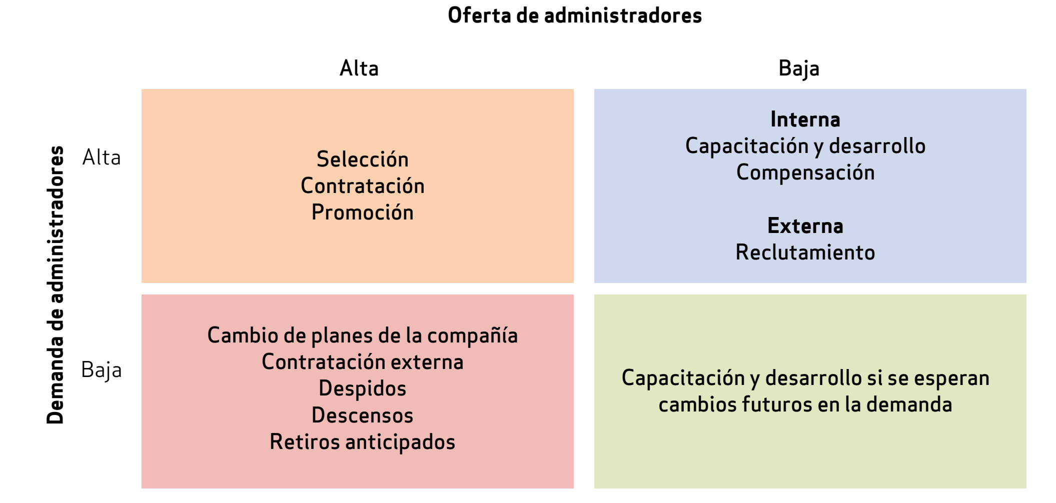
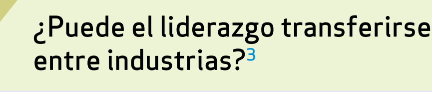


Figura 11.3 Medidas respecto del personal basadas en la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa.

la mano de obra era un factor de la producción bastante fijo, pero en varios países en desarrollo como Taiwán, Corea del Sur, Polonia y Hungría la demanda de mano de obra y gerentes calificados ha aumentado con su rápido desarrollo económico, lo que ha ocasionado su escasez; el nivel educativo de la fuerza de trabajo mundial también está cambiando con la creciente tasa de graduados universitarios en países en desarrollo como China y Brasil.

PERSPECTIVA GLOBAL



¿Puede el liderazgo transferirse entre industrias?[3]

Allan Mulally tenía cerca de 40 años con Boeing, una empresa fabricante de aviones, antes de convertirse en CEO de Ford Motor Company, una empresa automotriz. Algunas personas dudaban que Mulally pudiera triunfar en Ford cuando ocupó el puesto de William Ford como presidente y director ejecutivo. ¿Puede su experiencia en una organización fabricante de aviones transferirse a una empresa automotriz que fabrica automóviles en masa? La respuesta es sí.

Parte del éxito fue el hecho de que Mulally no abordó su nuevo empleo como autócrata, sino que se enfocó en crear consensos y desarrollar una visión para Ford; por ejemplo, empezó por reducir su salario 30% para el periodo 2009-2010, compartiendo los sacrificios que se pedían a sus empleados, una medida necesaria para enfrentar los efectos de la crisis financiera. Su estilo de liderazgo enfatizó la comunicación abierta y transparencia. Aunque optimista y confiado en sus decisiones, mostró gran humildad y demuestra que un líder puede transferir sus habilidades de liderazgo entre industrias.

Otros aspectos importantes del enfoque sistémico de la integración

El modelo de integración muestra que los gerentes deben reclutarse, seleccionarse, colocarse y promoverse.

Una vez establecida la necesidad de personal administrativo, quizá se deba *reclutar* a varios candidatos (figura 11.1), lo cual requiere atraer a los mejor calificados para cubrir las funciones organizacionales; entre ellos se selecciona a los gerentes potenciales. Éste es el proceso para elegir entre los solicitantes a los más adecuados, y la meta es *colocar* a las personas en cargos que les permitan utilizar sus fortalezas personales y, quizá, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en las que necesitan mejorar. Por último, asignar a un gerente de la empresa a un nuevo cargo a menudo significa *promoción*, lo que casi siempre supone más responsabilidad. Dado que el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción son procesos complejos, se analizarán a detalle en este capítulo, y en los posteriores capítulos de integración también se analizarán la evaluación, la estrategia en la carrera profesional, la capacitación y el desarrollo. La alusión a la dirección y el control en la figura 11.1 indica que la integración efectiva influye en estas funciones.

Factores situacionales que afectan la integración

Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración que se ilustra en la figura 11.1, y los externos incluyen el nivel educativo, las actitudes que prevalecen en la sociedad

[3] Kelly, K. M., "A Leader when Detroit Needs One: *Automotive Design and Production*", mayo de 2009; entrevista con Alan Mulally en el programa de Charlie Rose en: http://www.charlierose.com/view/interview/11814, recuperado el 5 de enero de 2016. Véase también "A Conversation with Alan Mulally", en: http://www.youtube.com/watch?v=xSADVo-PIno, recuperado el 5 de enero de 2016.

(como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y reglamentos que influyen en la integración de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no; para algunos cargos, como el de gerente de ventas, la capacidad en relaciones interpersonales puede ser de importancia vital, en tanto que la misma capacidad puede ser menos decisiva para un científico investigador que trabaja de manera independiente en el laboratorio. La integración efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque está, en este caso, en los que tienen importancia especial para la integración.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Por qué dejar un trabajo de ensueño en Microsoft?[4]

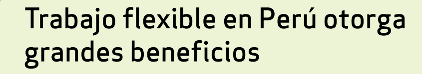
Microsoft es conocida por atraer a personas excepcionalmente brillantes y ambiciosas, y muchas se han convertido en multimillonarias durante su estancia en la compañía; entonces, ¿por qué dejarla? Se estima que poco más de 50 empleados dejan la empresa cada semana, y muchos de ellos estuvieron allí desde sus inicios, lo que los llevó a hacerse muy adinerados; sin embargo, los que se marchan equivalen a casi la mitad del promedio de la industria.

Debido al crecimiento fenomenal de la compañía, la cantidad de empleados aumentó a más de 30 000; incluso con los mejores programas, la atmósfera de compañía pequeña da lugar a una mayor estructura con cierta pérdida de libertad para crear e innovar. Probablemente Microsoft ha hecho mejor trabajo para conservar una cultura corporativa abierta, a diferencia de la mayoría de las demás empresas; sin embargo, algunas de sus personas creativas se sienten restringidas por su tamaño.



Los cambios en el ambiente externo también han tentado a muchos empleados a irse: internet, nuevas compañías puntocom y compañías de servicio inalámbrico ofrecen nuevos retos. Aunque dejar Microsoft y unirse a empresas que inician puede significar considerables riesgos en la carrera, algunos aún tienen la ardiente sensación de *cambiar al mundo*, y esto a menudo puede lograrse mejor al unirse a una empresa ligera que empieza y explota las nuevas tecnologías. Para Microsoft, la pérdida de capital intelectual puede ser una amenaza seria, quizá más que para sus competidores Sun y Oracle, o hasta la amenaza del gobierno de dividirla. Para muchas personas fue una decisión difícil dejar un *trabajo ideal*.

PERSPECTIVA GLOBAL



Trabajo flexible en Perú otorga grandes beneficios

El trabajo flexible proporciona beneficios importantes, ya que mejora la productividad del personal, reduce los costos fijos y propicia el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Un informe de investigación de Regus, en el que se reflejan las respuestas de 17 000 empresas en 80 países, indica que actualmente 80% de las empresas peruanas ofrece trabajo flexible a sus empleados y que 67% considera que los costos fijos disminuyen al emplear ese tipo de trabajo.

Además, el informe puntualiza que:

- 80% de las empresas que ofrecen trabajo flexible considera que sus empleados tienen un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral.
- 53% de las empresas aprecia que aumenta la productividad de los empleados.

[4] Nocera, Joseph, "I Remember Microsoft", *Fortune*, 10 de julio de 2000, pp. 114-136.

- 16% de las empresas estima que ayuda al crecimiento de la compañía y a enfrentar el crecimiento acelerado.
- 25% de las empresas considera que el trabajo flexible contribuye al acceso de personal talentoso que se encuentra en lugares lejanos.

El estudio también revela que el trabajo flexible depende en gran medida de la confianza que se deposite en los empleados y que 61% de las empresas sólo otorga este beneficio a empleados de alto rango.

Con información de: AméricaEconomía.com, "Ocho de cada diez empresas peruanas ofrece trabajo flexible a su personal", América Economía, 18 de marzo de 2011, disponible en: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ocho-de-cada-diez-empresas-peruanas-ofrece-trabajo-flexible-su-personal, recuperado el 27 de octubre de 2011.

Ambiente externo

Los factores del ambiente externo afectan la integración en varios aspectos, estas influencias pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, legales y políticas y económicas; por ejemplo, la alta tecnología que se utiliza en muchas industrias requiere gente con mucha preparación, y en el ambiente sociocultural estadounidense los gerentes, en general, no aceptan órdenes a ciegas, sino que quieren convertirse en participantes activos del proceso de decisiones; además, hoy y en el futuro los administradores tendrán que estar más orientados al cliente de lo que estuvieron en el pasado, respondiendo a sus necesidades legítimas y adhiriéndose a altos estándares éticos.

El ambiente económico, incluida la situación competitiva, determina la oferta y demanda externa de los administradores. Las restricciones legales y políticas requieren que las organizaciones sigan las leyes y los lineamientos que emiten los diversos niveles de gobierno; como ejemplos, la tabla 11.1 resume importantes leyes federales estadounidenses relativas al empleo equitativo que tienen influencia en la función de integración. El siguiente análisis se enfoca en iguales oportunidades de empleo y la función de las mujeres en la administración, así como en la integración de empresas internacionales.

Tabla 11.1 Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo

Ley	Disposiciones
Ley de igualdad salarial (1963)	A trabajo igual, salario igual, sin importar el género.
Título VII de la Ley de derechos civiles (1964; según enmiendas de 1972)	Igualdad de oportunidades en el empleo sin importar raza, color, religión, género o nacionalidad.
Ley contra la discriminación laboral por edad (1967; enmendada para edades de 65 a 70 años en 1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para edades de 40 a 70 años.
Ley de rehabilitación vocacional (1973)	Igualdad de oportunidades en el empleo y acciones positivas razonables para personas discapacitadas.
Ley de discriminación por embarazo (1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para mujeres embarazadas.
Ley reformada de inmigración y control (1986)	Hace ilegal la contratación, el reclutamiento o la referencia de un extranjero ilegal.

(*continúa*)

Tabla 11.1 Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo (*continuación*)

Ley	Disposiciones
Ley de invalidez (1990)	Mejores accesos a servicios y trabajos para personas con capacidades diferentes.
Ley de prestaciones a trabajadores mayores (1990)	Protección para empleados de más de 40 años respecto de prestaciones; concesión de plazo para que los empleados tengan tiempo de considerar una oferta de jubilación temprana.
Ley de los derechos civiles (1991)	Derecho de mujeres, personas con capacidades diferentes o de minorías religiosas a un jurado en juicio y a demandar por daños punitivos en ciertas situaciones.
Ley de ausencia temporal del empleo por motivos familiares y médicos (1993)	Autorización a las personas que cumplan ciertos requisitos para que tengan permisos prolongados sin sueldo por motivos familiares y relacionados con la salud sin temor a perder su empleo.
Ley Sarbanes-Oxley (2002)	Aprobada en parte como respuesta a importantes escándalos corporativos o contables, que incluyen a Enron y Tyco. Exige que las empresas sean más transparentes en sus estados y adopten estándares más elevados.

Fuentes: Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1990; Byars, Lloyd L. y Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1997; Family and Medical Leave Act of 1993, en: www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm, recuperado el 5 de junio de 2002.

PERSPECTIVA GLOBAL

México y su migración laboral

El número de mexicanos que emigra a otros países por una buena oferta laboral va en aumento; sin embargo, en la toma de esta decisión influyen varios factores como la empresa para la que se va a trabajar, así como las prestaciones y la calidad de vida que se obtendrán. Otro aspecto de gran importancia al decidir emigrar al extranjero es el alto índice de desempleo; la firma Ernst & Young señala que los jóvenes de entre 14 y 21 años representan 53% de los desempleados en México, 49% de las pérdidas de empleo y 30% de los empleos informales.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indican que alrededor de 10.1 millones de mexicanos viven en el extranjero, de los cuales 99% se encuentra en Estados Unidos; sin embargo, estas cifras no precisan el número de profesionistas ni de mano de obra calificada y no calificada. Por otra parte, BBVA Bancomer publicó un estudio que indica que México exportó 20 000 mexicanos a Estados Unidos en los últimos 14 años. Este mismo informe señala que la probabilidad de emigrar aumenta entre más grados de escolaridad se tenga.



Se estima que 1 de cada 33 personas en el mundo es migrante.

La OCDE destaca en sus "Perspectivas de la Migración Internacional 2010" que las oportunidades de empleo en México no son suficientes a pesar de que se ha promovido una mayor educación, y afirma que "aunque la mano de obra calificada mexicana representa una mínima parte de la fuerza laboral en Estados Unidos, estos emigrantes suman 8% de los profesionales en México. Se espera que para el año 2025 México comience a sentir los efectos de esta fuga de cerebros".

Con información de: López, Gabriela, "México enfrenta migración laboral", *El economista*, 15 de enero de 2011, disponible en: http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/01/15/mexico-enfrenta-migracion-laboral, recuperado el 27 de octubre de 2011.

Igualdad de oportunidades en el empleo

En Estados Unidos se han aprobado varias leyes que proporcionan igualdad de oportunidades en el empleo, prohíben prácticas laborales que discriminan con base en la raza, el color, la religión, el origen nacional, el género o la edad (en rangos de edades especificados); estas leyes afectan la integración, ya que el reclutamiento y la selección para promoción deben hacerse de conformidad con éstas. Esto significa que los gerentes que toman decisiones en estas áreas deben conocer dichas leyes y la forma como se aplican a la función de integración.

Mujeres en la administración

En los últimos treinta años las mujeres han avanzado de manera notable al lograr puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre los motivos de este desarrollo están las leyes que gobiernan las prácticas de empleo equitativas y los cambios en las actitudes de la sociedad hacia las mujeres en el mercado laboral. CNN Money elabora una lista de las principales directoras ejecutivas del año, en la lista de 2011 están Carol Bartz quien fue CEO de Yahoo; Angela Braly de WellPoint, y Ursula Burns de Xerox.[5]

Diversidad en el centro de trabajo[6]



Un centro de trabajo diverso cuenta con diferentes perspectivas para abordar problemas pero requiere flexibilidad para aceptar las diferencias de cada uno.

Las organizaciones de hoy tienen una fuerza de trabajo muy diversa en todo el mundo; además de una gran diversidad étnica y de género, el trabajador y el administrador promedio también tienen mayor edad, sin embargo, la creciente diversidad también es vista en las trayectorias educativas y económicas.

La diversidad en la fuerza de trabajo tiene consecuencias en las actividades de integración como son: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, flexibilidad de los programas de trabajo, acciones positivas, disposiciones para prevenir el acoso sexual y el establecimiento de una cultura organizacional apropiada.

Laborar en un centro de trabajo diverso tiene muchas ventajas, pero también plantea retos a los administradores. Entre las ventajas pueden señalarse la aportación de diferentes perspectivas a problemas gerenciales y no gerenciales, el aprender a tolerar diferentes puntos de vista, el desarrollar la flexibilidad de comportamiento y aceptar que todos somos distintos.

Los retos gerenciales se ocupan de problemas de comunicación, dificultades para llegar a acuerdos, del cambio desde una monocultura hasta el pluralismo, así como de superar la perspectiva etnocéntrica que supone que la propia postura es la única correcta. Muchas compañías, en especial

---

[5] Fortune 500 Women CEOs, en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/womenceos/, recuperado el 22 de agosto de 2011.

[6] Dass, Parshotam y Barbara Parker, "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", *The Academy of Management Executive*, mayo de 1999, pp. 68-80. Véase también http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/minorities, recuperado el 31 de agosto de 2006; July, Richard W. y Carol D. A'Amico, Workforce 2020, Indianapolis: Hudson Institute, agosto de 1999; véase también Canas, Kathryn A. y Harris Sondak, *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008; Page, Scott E., "Making the Difference: Applying a Logic of Diversity", *The Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2007, pp. 6–29; Bell, Myrtle P. y Daphne P. Berry, "Viewing Diversity Through Different Lenses", *The Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2007, pp. 21-25.

las grandes corporaciones, han establecido programas de diversidad administrativa.[7] McDonald's, Ford Motor Company, Allstate Insurance, IBM, Dole Food y Xerox son sólo unas cuantas de éstas; sin embargo, los conflictos persistirán y deben tratarse con efectividad, como se indicó en el capítulo 10 y volverá a considerarse en el capítulo 13, donde se analizará la administración del conflicto.

PERSPECTIVA GLOBAL

Diversidad en Silicon Valley

Algunas empresas de tecnología, establecidas en Silicon Valley, han aumentado la contratación de hombres y mujeres de diferentes nacionalidades como medida para promover la inclusión en su capital humano.

En 2014, Apple aumentó en 65% las contrataciones de mujeres, 50% de afroestadounidenses y 66% de hispanos. Por su parte, 30% de las contrataciones de Google en 2014, fueron de mujeres. Cabe destacar que Pandora es una de las empresas que ya logró un equilibrio en la diversidad, ya que 49% de sus empleados son mujeres.

Con información de: Martínez Celaya, Keila, "3 empresas que se han comprometido con la diversidad, *Merca 2.0*, 19 de agosto de 2015, disponible en http://www.merca20.com/3-empresas-que-se-han-comprometido-con-la-diversidad/, recuperado el 2 de febrero de 2016; Martínez Celaya, Keila, "Apple estimula la inclusión en la contratación de sus empleados", *Merca 2.0*, 13 de agosto de 2015, disponible en http://www.merca20.com/apple-estimula-la-inclusion-en-la-contratacion-de-sus-empleados/, recuperado el 2 de febrero de 2016.

Integración en el ambiente global[8]

Se debe ver más allá del ambiente externo inmediato e identificar los cambios mundiales derivados principalmente de las avanzadas tecnologías de la comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales. Es típico que las grandes empresas internacionales tengan equipos gerenciales compuestos por administradores de nacionalidades distintas. La actitud geocéntrica es la base para contemplar la organización como una entidad mundial involucrada en la toma de decisiones globales, que incluye las de integración.

Las compañías tienen tres fuentes para cubrir los puestos en las operaciones internacionales:

1. Administradores del país de origen de la empresa.
2. Administradores del país huésped.
3. Administradores de terceros países.

En las primeras etapas del desarrollo de un negocio internacional, por lo regular se selecciona a los gerentes del país de origen; algunos de los motivos para tomar esta decisión se relacionan con la experiencia de éstos en la oficina matriz y su familiaridad con los productos, el personal, las metas y políticas de la empresa, etc. Esto facilita no sólo la planeación, sino también el control. En cambio, el ciudadano del país de origen puede no estar familiarizado con el idioma o ambiente del país extranjero, y por lo común es más costoso enviar a gerentes y a sus familiares al extranjero, y para la familia casi siempre es difícil ajustarse al sistema de un país extraño. También, los países huésped pueden presionar a la casa matriz para que contrate administradores locales.

Los administradores locales del país huésped hablan el idioma del lugar y conocen el ambiente de su país, en general es menos costoso contratarlos y puede no requerir reubicarlos a ellos y sus familias. El problema está en que quizá no estén familiarizados con los productos y las operaciones de la empresa, y así el control puede ser más difícil.

[7] Véase www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html, recuperado el 31 de agosto de 2006; www.rmhc.org/usa/good/people.html, recuperado el 31 de agosto de 2006, y media.ford.com/newsroom/feature_display.cfm?release=17674, recuperado el 13 de noviembre de 2008.

[8] Phatak, Arvind V., *International Dimensions of Management*, 4a ed., Cincinnati: South-Western, 1995, cap. 6; Phatak, *International Management*, Cincinnati: South-Western, 1997, cap. 13.

La otra alternativa es contratar a nacionales de terceros países que a menudo son administradores internacionales de carrera; sin embargo, el país huésped puede preferir tener sus propios nacionales en los puestos de poder. Se debe ser precavido al seleccionar administradores de países que han tenido conflictos políticos; por supuesto que existen muchos factores más que deben tomarse en cuenta al operar en el extranjero.

PERSPECTIVA GLOBAL

El Centro de Desarrollo de Wipro en Atlanta[9]

Wipro, empresa global india de servicios de tecnología de la información, eligió Atlanta para su centro de desarrollo de *software*. El plan fue comenzar en pequeña escala y buscar después la expansión; la idea, emplear a personas de la localidad que conocen las necesidades de los negocios locales. Cerca de Atlanta hay 12 universidades de las que el centro obtendrá su talento local. Esta expansión global de Wipro no es nueva porque ya tiene más de 12 oficinas en Estados Unidos.

Ambiente interno

Los factores internos elegidos para este análisis se refieren tanto a la integración de puestos gerenciales con personal de dentro y fuera de la empresa, como a determinar la responsabilidad en la integración.

Promoción interna

Originalmente la promoción interna suponía que los empleados avanzaban a cargos de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización; así, se consideraba que una compañía recibía un flujo de empleados no gerenciales de entre los cuales emergían los futuros gerentes; como solía decirse en la industria ferrocarrilera, "cuando un presidente se retira o muere, contratamos a un nuevo empleado".

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, es indudable que los empleados están a favor de una política de promoción interna. El evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos y da a los empleados un monopolio establecido de las vacantes gerenciales; sin embargo, éstos llegan a dudar de la efectividad de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción. Esta sensación se presenta en todos los niveles de la organización, sobre todo por celos o una rivalidad para la promoción. La dificultad se vuelve más evidente cuando se selecciona un gerente general de entre los de ventas, producción, finanzas o ingeniería. A menudo la alta gerencia se inclina a escoger el camino fácil y se evita problemas al seleccionar a alguien de fuera.

Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados; sin embargo, aunque estos valores positivos e inconmensurables son importantes, los ejecutivos no deben cerrar los ojos a los peligros de recurrir demasiado a esta fuente o depender de ella de manera exclusiva.

Un peligro de utilizar una política que promueve sólo desde dentro de la empresa es que puede llevar a la selección de personas que quizá sólo han imitado a sus superiores. Esto no es necesariamente un error, en especial si se adoptan sólo los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personas de fuera para introducir nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay un buen motivo para evitar la política de promoción exclusiva dentro de la empresa.

---

[9] "Wipro Chooses Atlanta for Development Center", *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2007.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Atracción de la generación del milenio a la cultura organizacional

Se le llama "generación del milenio" al grupo de jóvenes nacidos entre 1981 y 1995, es decir, a quienes entraron a la edad adulta con el cambio del milenio. En México, esta generación representa 25% de la población y entre sus características principales se encuentran su capacidad de realizar múltiples tareas de manera simultánea, la innovación y su interés por la tecnología. Dado que se trata de una generación libre, que prioriza su desarrollo y bienestar personal, las empresas deben ofrecerles políticas laborales flexibles y modernas para que se integren a su cultura organizacional, pues, en 10 años, esta generación representará 75% de la fuerza laboral. Entre los aspectos que buscan en un trabajo destacan:



Se espera que en México se adopte poco a poco el reclutamiento de personal a través de las redes sociales, ya que en Estados Unidos es una tendencia fuerte.

- Espacios laborales abiertos que faciliten la interacción.
- Trabajo colaborativo y buen ambiente interno.
- Cultura laboral libre y responsable.
- Proyectos estimulantes y desafiantes.
- Establecimiento de metas significativas.
- Flexibilidad en el horario y lugar de trabajo.
- Influir en la sociedad de manera positiva.
- Prestaciones ligadas a sus necesidades y bienestar personal. Por ejemplo, cupones de descuento, bicicletas, etcétera.
- Tener la guía de un mentor que confíe en ellos y que los realimente.
- Poder expresarse y plantear dudas abiertamente.
- Posibilidad de viajar, aprender y relacionarse.
- Equilibrar su vida laboral y personal.

Con información de: Acosta, Anasella, "Millennials, con 'el sartén por el mango' en contrataciones", *CNN Expansión*, 6 de enero de 2016, disponible en http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2016/01/05/millenials-toman-el-sarten-por-el-mango, recuperado el 2 de febrero de 2016; Villafranco, Gerardo, "¿Por qué los millennials dicen NO a los empleos convencionales?", *Forbes*, 5 de mayo de 2015, disponible en http://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleos-convencionales/, recuperado el 2 de febrero de 2016; Gómez Pereira, Belén, "20 cosas que buscan los millenials", SoyEntrepreneur.com, 23 de marzo de 2015, disponible en http://www.soyentrepreneur.com/28500-20-cosas-que-buscan-los-millennials.html, recuperado el 2 de febrero de 2016.

Promoción interna en compañías grandes



En cambio, una política de promoción interna puede ser bastante adecuada para compañías muy grandes como Sears, Du Pont o General Motors. Las grandes organizaciones con y sin fines de lucro casi siempre tienen tanta gente calificada que la promoción interna en realidad se acerca a una condición similar a una política de competencia abierta; no obstante, incluso en estas grandes compañías puede ser necesario acudir a personal externo, como hizo General Motors cuando contrató a un profesor universitario como vicepresidente para dirigir al personal de control ambiental.



Política de competencia abierta

Los administradores decidirán si los beneficios de una política de promoción interna supera sus limitaciones. Existen motivos claros para instrumentar el **principio de competencia abierta** al abrir los puestos vacantes a las personas mejor calificadas disponibles dentro o fuera de la empresa. En el análisis final, esto da a la compañía la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más adecuados. Ataca las

Principio de competencia abierta Los puestos vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, dentro o fuera de la empresa.

PERSPECTIVA GLOBAL

Administrar los recursos humanos en Walmart[10]

Walmart es la empresa estadounidense privada más grande, pues cuenta con más de un millón de empleados; Sam Walton, su fundador, tenía un contacto especial con ellos y los llamaba *asociados*, después de su muerte, en 1992, se le recordaba por su afecto, preocupación, saber escuchar y política de puertas abiertas; su herencia continúa. Con afecto le llamaban *señor Sam*, él mostró su preocupación por las personas e inició la política de pagar tiempo y medio por trabajar en domingo. Walmart pagaba sueldos bajos, pero en general los empleados estaban contentos, uno de los motivos por los que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual de los asociados: "La innegable piedra angular del éxito de Walmart puede rastrearse a nuestra firme creencia en la dignidad de cada individuo".

Los sucesores de Sam Walton trataron de mantener el clima organizacional, y lo lograron en gran medida, pero las cosas cambian y esos cambios van desde la eliminación del pago adicional de 50% por trabajo dominical, hasta demandas creadas por los largos horarios de las tiendas, como horarios de trabajo inadecuados en los que permanecen abiertas las 24 horas del día. El cambio en la orientación también se observa en la frase impresa en los delantales azules que los asociados utilizan, que cambió de "Nuestra gente hace la diferencia" a "¿Cómo puedo ayudarlo?", lo que podría interpretarse como un cambio de enfoque desde el asociado hacia el cliente. Aprovechando la preocupación de algunos asociados, los sindicatos laborales tratan de reclutar miembros en algunas localidades.

Aun cuando Walmart es todavía muy exitosa, su crecimiento ha disminuido, el reto está en mantener una organización preocupada por su factor humano.

limitaciones de una política de promoción exclusiva interna, permite a la compañía adoptar las mejores técnicas para reclutar gerentes y motiva al heredero dormido en sus laureles. Cambiar estas ventajas por las morales atribuidas a la promoción interna parecería cuestionable.

Una política de competencia abierta es un mejor y más honesto medio para asegurar la competencia gerencial que la promoción obligatoria interna; sin embargo, pone a los gerentes que la utilizan en una obligación especial: si debe protegerse la moral al aplicar una política de competencia abierta, la empresa debe tener métodos justos y objetivos para evaluar y seleccionar a su gente; también debe hacer todo lo posible para ayudarles a desarrollarse de manera que puedan calificar para promoción.

Cuando estos requisitos se cumplen, es de esperarse que cada gerente que hace una asignación para una vacante o un nuevo puesto tenga disponible un grupo de candidatos calificados dentro de la empresa. Si las personas saben que se van a considerar sus evaluaciones, que se han tomado en cuenta con equidad y que se les han dado oportunidades para su desarrollo, es menos probable que tengan un sentimiento de injusticia si una vacante se otorga a una persona de fuera. A igualdad de condiciones, los empleados actuales deben ser capaces de competir con candidatos externos. Si una persona tiene la capacidad de ocupar un puesto, cuenta entonces con la considerable ventaja de conocer la empresa y su personal e historia, así como sus problemas, políticas y objetivos. Para el candidato superior, la política de competencia abierta debe ser un reto, no un obstáculo para avanzar.

Responsabilidad en la integración

Si bien la responsabilidad que tiene la integración recae en cada gerente de cada nivel, la responsabilidad final está en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que genera las políticas. Ellos tienen el deber de desarrollar las tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Las consideraciones políticas incluyen decisiones sobre el desarrollo de

[10] Gimein, Mark, "Sam Walton Made Us a Promise", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, pp. 120-130; Walmart, en: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/03/18/319920/index.htm, recuperado el 23 de junio de 2016.

PERSPECTIVA GLOBAL

Las mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina

Cada año, el Great Place to Work® Institute publica la lista de las mejores empresas para trabajar en cada región del mundo. La lista de las mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina en 2015 es la siguiente:

Lugar	Empresa	Sector
1	Microsoft	Tecnologías de la información
2	Telefónica	Telecomunicaciones
3	JW Marriott	Hospitalidad
4	Accor	Hospitalidad
5	McDonald's	Comida y bebida
6	Dell	Tecnologías de la información
7	Cisco	Tecnologías de la información
8	Diageo	Manufactura y producción
9	Belcorp	Manufactura y producción
10	Monsanto	Biotecnología y farmacéutica



McDonald's se ha mantenido como una de las mejores empresas para trabajar en América Latina.

Con información de: Great Place to Work® Institute, "Las mejores empresas para trabajar® en América Latina 2015", disponible en: http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina, recuperado el 15 de enero de 2016.

un programa de integración, lo deseable que sería promover internamente o asegurar gerentes del exterior, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización, así como las políticas de promoción y retiro a seguir.

Ciertamente, los gerentes de línea deben utilizar los servicios de los miembros del personal administrativo, casi siempre del departamento de personal, en el reclutamiento, la selección, la asignación, la promoción, la evaluación y la capacitación de las personas; sin embargo, en el análisis final es responsabilidad del gerente cubrir los puestos con las personas mejor evaluadas.

Los medios sociales y la función de integración

Las nuevas tecnologías y aplicaciones de software han afectado la forma en que las organizaciones reclutan y proveen personal y cómo las personas buscan su próximo trabajo. Por ejemplo, los sitios web de medios sociales como LinkedIn.com se han vuelto casi esenciales para la identificación de solicitantes calificados que cubran los roles organizacionales, ya que la gran mayoría de las empresas utiliza LinkedIn.com como parte de sus labores de reclutamiento.

Los estudiantes, gerentes y ejecutivos, incluso experimentados, necesitan estar seguros de que su perfil profesional en línea es claro y convincente, ya que éste es esencialmente su portal al mundo de los negocios. Los individuos que están persiguiendo activamente nuevos puestos de trabajo deben asegurarse de desarrollar un perfil actualizado y personalizar su resumen en línea con las palabras clave de las listas de los tipos de empleos que están buscando. Eso hará que sea más fácil que los encuentren los reclutadores de la empresa. Las personas pueden mejorar aún más su reputación profesional con sus escritos, ya sea como parte de su perfil de LinkedIn o publicado en otro lugar en línea o a través de comunicaciones en blogs.

En un mercado cada vez más globalizado por el talento, las empresas y los individuos tienen que poner su mejor cara y utilizar los medios sociales para aumentar su éxito organizativo y profesional.



Selección: hacer coincidir a la persona con el puesto

Selección Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

Planta, equipo, materiales y personas no hacen a una empresa, como tampoco aviones, tanques, barcos y personas hacen una fuerza militar efectiva; es indispensable un elemento más: administradores efectivos. Su calidad es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier organización, por tanto, su selección es necesariamente uno de los pasos más decisivos de todo el proceso administrativo. La **selección** es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros.

Introducción al enfoque sistémico en la selección

Dado que los administradores calificados son esenciales en el éxito de una empresa, es necesario aplicar un enfoque sistémico en la selección de administradores y la evaluación de las necesidades presentes y futuras del personal gerencial. En la figura 11.4 se ilustra un esbozo de enfoque sistémico de esta selección. El plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, los pronósticos, los planes y las estrategias de la empresa; este plan se traduce en los requisitos del cargo y el diseño del puesto, comparados con las características individuales: inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para cumplir los requisitos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, asignan y promueven personas; esto, por supuesto, debe hacerse con la debida consideración de los ambientes interno (es decir, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes, clima organizacional) y externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes). Después de que se han seleccionado y asignado a las personas a los cargos adecuados, deben inducirse al nuevo puesto, y esta orientación supone aprender sobre la compañía, su operación y aspectos sociales.

Los gerentes recién asignados realizan sus funciones gerenciales y no gerenciales (por ejemplo, marketing) y el desempeño gerencial resultante determina finalmente el de la empresa. Más adelante se evalúa su desempeño gerencial y se recompensa a los que cumplen sus metas en este rubro (capítulo 12); con base en esta evaluación se inicia el desarrollo del gerente y la organización (capítulo 13), por último, la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, descenso, reemplazo y jubilación.

En resumen, ése es el modelo de selección, ahora cada variable importante se analizará de manera más detallada.

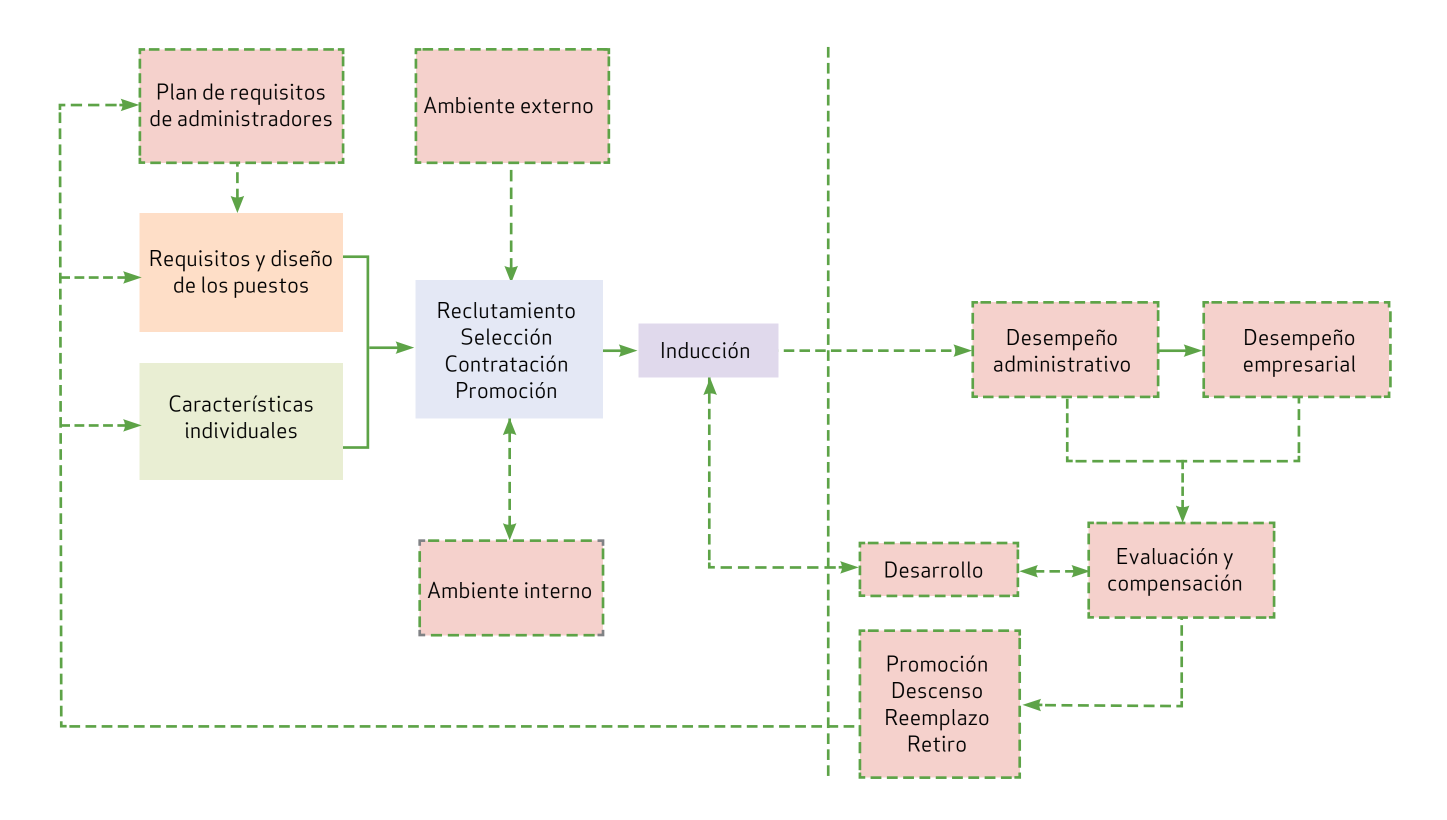
PERSPECTIVA EMPRESARIAL



¿Qué hacer después de jubilarse o de que lo despidan?[11]

Empresas como Dow Chemical animan a sus antiguos empleados a permanecer en contacto con la compañía, de manera similar a la forma en que las universidades tratan de que sus alumnos sigan manteniendo contacto con su *alma mater*. La idea es desarrollar una red social de ex alumnos mediante redes como Twitter, LinkedIn o Facebook, lo que puede beneficiar tanto a la empresa como al empleado. Uno de esos beneficios es el compartir conocimientos, que puede incluso derivar en la recontratación después de la separación; hay, sin embargo, un posible inconveniente: un empleado despedido o dado de baja puede usar la red social para desahogarse con reproches en contra de la empresa. Las redes sociales, como la mayoría de las tecnologías, tienen el potencial no sólo de otorgar beneficios, sino también de tener consecuencias indeseables.

[11] Baker, Stephen, "You're Fired-But Stay in Touch", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 54-55.



Nota: Las variables marcadas con líneas discontinuas son actividades de integración y de otro tipo que se analizan en otros capítulos.

Figura 11.4 Enfoque sistémico de la selección.

Requisitos del cargo y diseño del puesto

6

Seleccionar a un gerente con efectividad requiere la comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir; debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos del cargo y, hasta donde sea posible, diseñarse el puesto para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales; además, los puestos se evalúan y comparan para que se pueda tratar a sus ocupantes equitativamente. Entre otros factores a considerar están las capacidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los gerentes.

Identificar los requisitos del puesto

Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como ¿qué debe hacerse en este puesto?, ¿cómo se hace?, ¿qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requieren? Dado que los puestos no son estáticos, quizás haya que considerar preguntas adicionales: ¿puede hacerse el trabajo de manera distinta?, de ser así, ¿cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar la respuesta a éstas y otras preguntas similares requiere que se analice el puesto, lo que puede lograrse mediante la observación, las entrevistas, los cuestionarios o hasta un análisis sistémico; así, una descripción del puesto que se basa en su análisis casi siempre lista las tareas importantes, la responsabilidad de autoridad y la relación con otros puestos. Muchas empresas también incluyen objetivos y resultados esperados en las descripciones del puesto.

Obviamente no existe una regla a prueba de errores para diseñar puestos gerenciales; sin embargo, las empresas pueden evitarlos al seguir algunas pautas.

Alcance apropiado del puesto

Un puesto definido de manera detallada no presenta retos ni oportunidad de crecimiento o sentido de logro, por lo que los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Además, el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad, ya que esto ocasionará estrés, frustración y pérdida del control.

Cumplir con las capacidades gerenciales requeridas por el diseño del puesto

En general, el diseño del puesto debe empezar con las tareas a cumplir y casi siempre es lo bastante amplio para acomodar las necesidades y deseos de las personas, aunque algunos autores sobre administración sugieren que el puesto puede requerir un diseño que lo ajuste al estilo de liderazgo de una persona en particular y sería apropiado diseñar puestos para personas excepcionales con el fin de utilizar su potencial. El problema, por supuesto, es que el puesto tendría que reestructurarse cada vez que lo ocupara un nuevo empleado; su descripción, entonces, debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño para una persona particular en él, pero también debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y las capacidades individuales.

Cualquier descripción de un puesto particular es contingente a él y a la organización; por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y bastante estable, un puesto puede describirse en términos relativamente específicos, en contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable y de cambios rápidos, la descripción de un puesto tendría que ser más general y quizás habría que revisarla con mayor frecuencia. Para la descripción de un puesto y su diseño se requiere un enfoque situacional.

Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él; esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El enfoque del diseño de puestos puede estar en el cargo individual o en grupos de trabajo. Primero, los puestos individuales pueden enriquecerse al agrupar tareas en unidades de trabajo, lo que significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice. Un segundo enfoque relacionado es combinar varias tareas en sólo un puesto; por ejemplo, en lugar de que varias personas de la línea de ensamble de una bomba de agua realicen las tareas necesarias, pueden establecerse estaciones de trabajo con individuos que realicen la tarea completa e incluso prueben la unidad. Una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones directas con el consumidor o cliente; en lugar de reportarse a su superior, quien luego haría recomendaciones a la alta gerencia, un analista de sistemas puede presentar sus descubrimientos y recomendaciones directamente a los gerentes involucrados en el cambio del sistema. Cuarto, cuando sea apropiado debe establecerse una retroalimentación rápida y específica en el sistema; en una tienda minorista, por ejemplo, las personas de ventas reciben datos de las ventas diarias y un resumen cada mes. Quinto, los puestos individuales pueden enriquecerse mediante cargas verticales del puesto, lo que significa aumentar la responsabilidad de los individuos para planear, hacer y controlar su trabajo.

Lo mismo podría argumentarse para mejorar el diseño de los puestos de equipos de trabajo, que deben diseñarse para que los grupos tengan una tarea completa a realizar; además, puede dárseles una gran autonomía en forma de autoridad y libertad de decidir qué tan bien se realizarán los trabajos, a menudo se capacita a los individuos para que puedan realizar diferentes tareas dentro del grupo. Por último, pueden entregarse bonos con base en el desempeño del grupo, lo que tiende a inducir la cooperación, más que la competencia entre los miembros.

Se han hecho muchas investigaciones sobre lo que hace fuertes a los equipos empresariales. Los equipos fundadores enfrentan mucha incertidumbre, por lo que deben ser capaces de adaptarse a ella mientras llevan a cabo importantes parteaguas para el negocio. La investigación ha demostrado que los grandes equipos fundadores tienden a superar a los equipos fundadores de menor tamaño y la cohesión del equipo (la cercanía y la confianza mostrada por sus miembros) tiende a asociarse con un mayor desempeño. La claridad en los roles también tiende a mejorar la actuación de la empresa. A la larga, el conflicto es inevitable; sin embargo, la investigación ha demostrado que el conflicto cognitivo (desacuerdo sobre las ideas) tiende a ser productivo mientras que el afectivo (conflicto personal) tiende a ser perjudicial para el desempeño de la empresa.[12]

Factores que influyen en el diseño del puesto

Al diseñar los puestos se toman en cuenta los requisitos de la empresa, pero también deben considerarse otros factores para obtener los máximos beneficios: las diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos asociados a su reestructuración, la estructura de la organización y el clima interno.

Las personas tienen necesidades diferentes, y aquellas con capacidades que no han sido utilizadas y una necesidad de crecimiento y desarrollo por lo común quieren que se enriquezca su puesto y adquirir mayor responsabilidad. Si bien algunas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales casi siempre trabajan bien en grupos. La naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el puesto también deben considerarse. Si bien puede que haya equipos de trabajo que ensamblen automóviles, como lo hace Volvo en una planta de Suecia, quizá no sea eficiente utilizar el mismo diseño de trabajo para las altas corridas de producción de General Motors en Estados Unidos. Asimismo, también deben tomarse en cuenta los costos de cambiar a nuevos diseños de puestos; es muy diferente si una planta tiene diseño reciente o hay que rediseñarla y cambiarla para acomodar nuevos conceptos de diseño de puestos.

www.volvo.com
www.gm.com

Del mismo modo, debe tomarse en cuenta la estructura de la organización, cada puesto se ajustará a la estructura general; por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos pueden laborar bien en una organización descentralizada, pero ser inapropiados en una estructura centralizada. También el clima organizacional influye en el diseño de los puestos, los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo, en tanto que pueden no ajustarse a una empresa con un liderazgo gerencial tipo autocrático descendente.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — El impacto de las tecnologías en la administración de recursos humanos[13]

Vivimos en una época en la que muchas actividades que antes realizaban personas ahora se hacen por medio de la tecnología. Por ejemplo, muchos de los vuelos están guiados por el piloto automático y no por una persona, y los pasajeros se registran por su cuenta en muchos aeropuertos en vez de hacerlo con el personal que está detrás del mostrador de la aerolínea. En el teléfono, a menudo es muy

[12] Blatt, R. "Tough Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams", Academy of Management Review, Vol. 34 (3), 2009, pp. 533–551; Ensley, M., Pearson, A. y Amason, A., "Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance", Journal of Business Venturing, 2002, 17: 365-386.
[13] Hui, James Manyika y Mehdi Miremadi, "Four Fundamentals of Workplace Automation", *McKinsey Quarterly*, noviembre 2015.

difícil hablar con una persona real, y en vez de eso se habla con las máquinas de reconocimiento del habla. ¿Cuáles son los efectos de estos desarrollos sobre los recursos humanos? Un extenso estudio realizado por McKinsey sugiere que muchos de los puestos de trabajo se redefinirán en lugar de eliminarse. El estudio de McKinsey identificó 2 000 actividades de trabajo. Alrededor de 45% de ellas podría automatizarse con la tecnología ya existente. Los avances en la nube de inteligencia artificial probablemente aumentarán este porcentaje.

Se ha estimado que menos de 5% de las ocupaciones pueden ser completamente automatizadas. Pero muchas más ocupaciones pueden automatizarse parcialmente. Es claro que muchas definiciones de trabajo necesitarán cambiarse. No sólo se reducirán los costos de ahorro de trabajo, sino también las personas en los puestos de trabajo mejor pagados serán ayudadas por la tecnología. Por ejemplo, los abogados ya utilizan la tecnología de minería de textos para escanear miles de documentos, tareas que antes realizaba un empleado. Se estima que más de 20% del tiempo del director podría automatizarse por medio de tecnologías que ya existen ahora. Es evidente que la tecnología afecta en gran medida la administración de los recursos humanos.

Habilidades y características personales necesarias en los administradores

Para ser efectivos, los gerentes requieren ciertas habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia relativa de éstas varía según el nivel en la organización, como se dijo en el capítulo 1; además, también se buscan en ellos capacidades analíticas y de resolución de problemas, así como ciertas características personales.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Preguntas clave en una entrevista de trabajo

La entrevista es una de las etapas más importantes y determinantes del proceso de selección de personal, ya que la interacción con los candidatos posibilita constatar quién de ellos cumple en realidad con el perfil del puesto; para elegir al mejor de ellos se pueden aplicar las siguientes cuatro preguntas clave:

1. La siguiente pregunta propicia que el candidato se venda a sí mismo. Es importante que, antes de plantearla, se sepa con claridad cuál es el candidato ideal para un puesto y cuáles cualidades debe poseer: “Dame tres razones por las cuales nos conviene seleccionarte a ti entre todos los candidatos al puesto”.
2. Esta pregunta permite ver cuál es la actitud y ambición de crecimiento del candidato, lo cual es de gran importancia, ya que debe sentir que puede crecer en la empresa si cuenta con la oportunidad para hacerlo: “Si te eligiéramos a ti, ¿qué te gustaría conseguir en nuestra empresa?, ¿cuáles metas profesionales y personales te gustaría alcanzar?”
3. La próxima pregunta ayuda a determinar el nivel de obligaciones que tiene el candidato, lo cual es importante ya que, entre más obligaciones tenga una persona, mayor será su disposición para desarrollarse, pues así podrá aumentar su salario: “¿Cuál es tu punto de equilibrio personal?, ¿cuál sería el salario ideal para cubrir tus gastos y obligaciones personales?”
4. Satisfacciones superiores. Con la siguiente pregunta el entrevistador puede saber cuáles aspectos, además del dinero, motivan a un candidato, ya que a éstas se les dedica más de la mitad del tiempo: “Si dejamos de lado el dinero como compensación por tu trabajo, ¿cuál sería otro beneficio personal por el cual trabajarías?”

Con información de: SoyEntrepreneur, “Selecciona al mejor candidato”, disponible en: http://www.soyentrepreneur.com/selecciona-al-mejor-candidato-.html, recuperado el 1 de noviembre de 2011.

Capacidades analíticas y de resolución de problemas

Una de las capacidades deseadas en los gerentes —por lo común muy mencionada— es la analítica y de resolución de problemas; como solía decir Alan Stoneman, antiguo presidente de la Purex Corporation: "Aquí no tenemos problemas, todo son oportunidades, todo lo que puede ser un problema es una oportunidad". En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan. Deben analizar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que interfieren con las oportunidades.

www.purex.com

Así, se utilizarán las capacidades analíticas para encontrar las necesidades de clientes actuales o potenciales, y luego satisfacerlas con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de buscar oportunidades puede significar el éxito de la corporación; por ejemplo, Edwin H. Land (de Polaroid) satisfizo las necesidades de personas que querían fotografías instantáneas. Ahora bien, la identificación y el análisis de los problemas no son suficientes, los gerentes también necesitan la voluntad de instrumentar las soluciones: deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas involucradas para iniciar el cambio requerido, así como las de los que se resisten al cambio.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Tendencias en administración de personal

El Workforce Institute en Kronos Incorporated dio a conocer algunas tendencias en administración de personal para 2016:

1. Atracción de talento comprometido por medio de reclutamiento más agresivo y uso de redes sociales como LinkedIn y Glassdoor.
2. Ofrecimiento de beneficios únicos y diversos a los empleados que estén relacionados con cada etapa de su vida. Por ejemplo, préstamos estudiantiles, vacaciones ilimitadas, ampliación de permiso de paternidad, asistencia para la jubilación y beneficios médicos de acuerdo con la edad de cada trabajador.
3. Recontratación de ex empleados.
4. Establecimiento de un plan de desarrollo para la generación del milenio, pues, en 2017, se estima que se van a retirar 3.6 millones de *baby boomers*.
5. Flexibilidad en el lugar de trabajo.
6. Uso de la tecnología *wearable*, como Fitbit y Apple Watch, en el monitoreo de la productividad.
7. Diseño de oficina enfocado al trabajo colaborativo y a la atracción de talento.
8. Establecimiento de prácticas de reclutamiento atractivas para la generación Z que comienza a integrarse al mundo laboral.
9. Ampliación de los beneficios por maternidad.

Con información de: "10 tendencias de capital humano en 2016", *Forbes*, enero de 2016, disponible en http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-de-capital-humano-en-2016/, recuperado el 2 de febrero de 2016.

Características personales necesarias en los gerentes

Además de las diversas habilidades que los gerentes efectivos necesitan, también son importantes varias características personales: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad, y la experiencia previa como gerente, característica muy importante.

Deseo de administrar

El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren

los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero sobre todo empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

Comunicación intragrupal Comunicación con personas de la misma unidad organizacional.

Comunicación intergrupal Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa.

Las habilidades de comunicación son importantes en la **comunicación intragrupal** efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional; sin embargo, conforme se asciende en la organización la **comunicación intergrupal** se vuelve cada vez más importante, es decir, aquella que se realiza no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general y accionistas de la empresa.

Integridad y honestidad

Los gerentes deben ser moralmente íntegros y dignos de confianza, integridad que supone la honestidad en asuntos de dinero y el trato con otros, observancia total de la verdad, fuerza de carácter y comportamiento acorde con los estándares éticos.

www.ford.com 

Muchas de estas cualidades, y otras, han sido citadas por altos ejecutivos de compañías importantes; por ejemplo, Henry Ford II, antiguo presidente del consejo de Ford Motor Company, considera atractivas las cualidades de honestidad, franqueza y apertura.

Desempeño previo como administrador

Otra característica importante de la selección es el desempeño previo como gerente, que quizá sea el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Por supuesto, no es posible la evaluación de la experiencia gerencial cuando se selecciona a supervisores de primera línea de manera interna, pues no la han tenido; pero los logros previos se consideran importantes en la selección de gerentes de nivel medio y superior.



Confrontar las aptitudes con los requisitos del puesto

Después de identificar los puestos se consigue a los gerentes mediante el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción (figura 11.4). Existen básicamente dos fuentes de suministro de personal gerencial:

1. Promoción o transferencia de personas dentro de la empresa.
2. Contratación externa.

Para identificar a los candidatos calificados en el caso de las promociones internas, puede ayudar la utilización de un sistema de información computarizado, que puede utilizarse en conjunto con un amplio plan de recursos humanos; en concreto, para anticipar requisitos de personal, nuevas vacantes, bajas, necesidades de desarrollo y planeación de una carrera profesional.

Se dispone de muchas fuentes externas y la empresa puede utilizar diferentes canales para encontrar gerentes calificados. Muchas agencias de empleo, públicas y privadas, y reclutadores ejecutivos (en ocasiones llamados cazadores de talento o *headhunters*) ubican a los candidatos adecuados para puestos específicos. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, instituciones educativas, referencias de personas dentro de la empresa y solicitudes no pedidas de personas interesadas en la empresa.

PERSPECTIVA GLOBAL

Las mujeres más poderosas del mundo

En materia de equidad de género, se están estableciendo muchas políticas y estrategias. Sin embargo, aún hay mucho terreno por recorrer. Hasta enero de 2015, 10 mujeres fungían como jefas de Estado y 14, como jefas de gobierno, mientras que 23 mujeres ocupaban puestos como CEO en alguna empresa. Por otra parte, alrededor de 11% de los multimillonarios y 9% de los ejecutivos de Silicon Valley son mujeres. A pesar de que los hombres siguen teniendo más riqueza, las mujeres continúan ganando influencia en los ámbitos en que se desenvuelven.

Como cada año, la revista *Forbes* presenta su *ranking* anual "Las 100 mujeres más poderosas", en la cual aparecen activistas, filántropas, empresarias, personalidades del entretenimiento y la política, por mencionar algunas. Los primeros 15 lugares son:

Posición	Nombre	Edad	País	Categoría
1	Angela Merkel	61	Alemania	Política
2	Hillary Clinton	68	Estados Unidos	Política
3	Melinda Gates	51	Estados Unidos	Filantropía
4	Janet Yellen	69	Estados Unidos	Finanzas
5	Mary Barra	54	Estados Unidos	Automotriz
6	Christine Lagarde	60	Francia	Filantropía
7	Dilma Rousseff	68	Brasil	Política
8	Sheryl Sandberg	46	Estados Unidos	Tecnología
9	Susan Wojcicki	47	Estados Unidos	Tecnología
10	Michelle Obama	52	Estados Unidos	Política
11	Park Geun-hye	64	Corea del Sur	Política
12	Oprah Winfrey	62	Estados Unidos	Medios
13	Ginni Rometty	58	Estados Unidos	Tecnología
14	Meg Whitman	59	Estados Unidos	Tecnología
15	Indra Nooyi	60	Estados Unidos	Negocios

Además de Dilma Rousseff y Cristina Fernández de Kirchner con el puesto 16, las siguientes mujeres latinoamericanas aparecen en esta lista:

Posición	Nombre	Edad	País	Categoría
27	Michelle Bachelet	64	Chile	Política
57	Sofía Vergara	43	Colombia	Celebridad
81	Shakira Mebarak	39	Colombia	Celebridad

Con información de: Howard, Caroline, "Las mujeres más poderosas del mundo en 2015", *Forbes*, 26 de mayo de 2016, disponible en http://www.forbes.com.mx/mujeres-poderosas/, recuperado el 2 de febrero de 2016; "The World's 100 Most Powerful Women", *Forbes*, disponible en http://www.forbes.com/power-women/list/#tab:overall, recuperado el 2 de febrero de 2016.

Reclutamiento de administradores

El **reclutamiento** supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo. Para las empresas con una imagen pública favorable es más fácil atraer candidatos calificados; una compañía como

Reclutamiento Atraer candidatos para cubrir puestos en la estructura de la organización.

Sony tiene una imagen bien reconocida, en tanto que empresas pequeñas, que a menudo ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, necesitarían hacer grandes esfuerzos para comunicar a los solicitantes el tipo de negocios que realizan y las oportunidades que ofrecen.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿En dónde reclutan las compañías chinas?[14]

Conforme las compañías chinas adquieren una orientación más globalizada, muchas contratan gerentes occidentales; Lenovo, el mayor fabricante de computadoras en China, contrató a Bill Amelio como director ejecutivo, quien era director de la región Asia-Pacífico en Dell Computer. También Phil Murtaugh migró de General Motors a Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC), la compañía de autos más grande en China y productora de vehículos para exportación. Como es de esperarse, algunas compañías locales tienen reservas sobre estas prácticas, pero cada vez es más frecuente que los puestos principales de China interesen a ejecutivos occidentales, aunque el cambio es arriesgado si no están familiarizados con el conocimiento detallado de su cultura. Hoy varias compañías chinas contratan a ejecutivos locales con experiencia occidental y que tienen la ventaja de estar familiarizados con el ambiente chino; también tienen una gran necesidad de gerentes de nivel medio, pues la Revolución Cultural entorpeció su educación. Conforme las compañías de ese país adquieren una orientación mundial, aumenta la necesidad de gerentes de niveles alto y medio, lo que abre atractivas oportunidades para algunos occidentales.

Selección, colocación y promoción

Dos enfoques para cubrir puestos: selección y colocación.

Seleccionar a un gerente es elegir de entre los candidatos al que mejor cumpla con los requisitos del puesto. Como la selección puede ser para una vacante en un puesto específico o requerimientos de administradores futuros, existen dos enfoques para cubrir los cargos organizacionales. En el *enfoque de selección* se buscan solicitantes para cubrir un puesto con requisitos específicos, en tanto que el *enfoque de colocación* evalúa las fortalezas y las debilidades de un individuo al que se le encuentra, o hasta se le diseña, un puesto adecuado.

Promoción Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo.

La **promoción** es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo. Por lo regular las diversas facetas de la selección aplican también a la promoción, que puede ser la recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y las habilidades de un individuo. Las promociones pueden ser una recompensa por el desempeño pasado, pero sólo si hay evidencia de competencia potencial; de otra forma, las personas pueden ser promovidas a un nivel en el que se vuelven incompetentes.

El principio de Peter

Los errores de selección son posibles y hasta comunes; según Laurence J. Peter y Raymond Hall,[15] los gerentes tienden a ser promovidos hasta un nivel en que son incompetentes. En concreto, si

[14] "Management in China-Go East, My Son", *The Economist*, 12 de agosto de 2006, p. 53.
[15] Peter, Laurence J. y Raymond Hall, *The Peter Principle*, Nueva York: Bantam, 1969. Véase también Peter, Laurence J., *The Peter Pyramid: Or Will We Ever Get the Point*?, Nueva York: Morrow, 1986, y la crítica de Shaw, Peter, "A Management Guru Peters Out", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 1986. Para la aplicación del principio de Peter al desarrollo del *software*, véase Kirkwood, Craig, "Adobe and the Peter Principle", en: http://www.planetpublish.com, 17 de abril de 2002, recuperado el 5 de junio de 2002.

un gerente tiene éxito en un puesto, lo puede llevar a una promoción y a su vez a un puesto más alto, a menudo uno que requiere las habilidades que la persona no posee. Tal promoción puede involucrar un trabajo que está más allá de sus posibilidades. Si bien la posibilidad de crecimiento individual no se debe ignorar, el principio de Peter puede servir como advertencia para no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera.

El proceso de selección, técnicas e instrumentos

Esta sección presenta una introducción al proceso de selección, seguida del análisis de varios instrumentos y técnicas para ello, como entrevistas, exámenes y el enfoque del centro de evaluación. Para una buena selección, la información sobre el solicitante debe ser válida y confiable. Cuando se pregunta si los datos son válidos, se refiere a si miden lo que deben medir. En la selección, **validez** es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. La información también debe tener un alto grado de **confiabilidad**, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición; por ejemplo, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, en esencia arrojaría los mismos resultados.

Validez El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

Confiabilidad Precisión y consistencia de la medición.



PERSPECTIVA EMPRESARIAL

¿Cómo asignar personal a una compañía empresarial?[16]

¿Cómo asignan personal a sus empresas los gerentes empresariales? ¿Buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento? Estas preguntas se le plantearon a Venky Ganesan, socio y director gerente de Globespan Capital Partners, una empresa de capital de riesgo en el área de la bahía de San Francisco que asiste a las empresas de su cartera a desarrollar presencia mundial. Venky Ganesan fungió como vicepresidente de JAFCO Ventures y fue cofundador de Trigo Technologies, adquirida luego por IBM. Cuando se le preguntó qué es lo que los gerentes empresariales buscan en el posible personal administrativo, respondió:

> Buenos atletas generales, flexibles, más que expertos enfocados en el dominio. Al principio (en un proyecto) se trata de aprender y tener flexibilidad, por lo que quieres personas abiertas y ávidas de realimentación del mercado, más que expertos que tienen una imagen predeterminada sobre el mercado. Ellos (los gerentes emprendedores) buscan personas con mucha energía e inteligentes, incesantes en su ejecución, que ven cada problema como una oportunidad para resolver, más que una barrera...

Al preguntársele qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alta intensidad con largas horas de trabajo y futuros inciertos, Ganesan respondió:

> A las personas les atrae la cultura de ritmo rápido y alta intensidad que les da amplio espacio para crecer y aprender. El alto grado de aprendizaje y compañerismo de quienes inician compensan las largas horas de trabajo y futuro incierto. También la mayoría de las compañías jóvenes tienen poca burocracia y muy poca gerencia media, así que las personas en realidad pueden hacer las cosas en lugar de cargar papeles y llenar reportes.

Es evidente que los riesgos y las recompensas de integrar personal y unirse a un proyecto nuevo dan lugar a un ambiente de trabajo emocionante y de ritmo rápido. Es esencial que los gerentes emprendedores reconozcan las necesidades únicas de los proyectos de alto crecimiento y seleccionen de manera apropiada a los candidatos cuyas expectativas y talentos se ajusten a este ambiente único.

---

[16] Entrevista realizada por Mark Cannice a Venky Ganesan, director gerente de Globespan Capital Partners, el 2 de enero de 2007.

Legitimidad y transparencia del proceso

Las elecciones para la contratación o ascenso impactan a la persona contratada o seleccionada, pero también a otros en la organización. Para ayudar a asegurar que las nuevas contrataciones e individuos promovidos tengan la legitimidad necesaria para ser eficaces, el proceso de contratación/promoción debe ser considerado justo y transparente por los empleados de la organización, así como por la administración. Si la norma es una búsqueda a nivel nacional para un puesto particular, entonces las divergencias de esta norma deben explicarse a fondo o de lo contrario habrá gran riesgo de crear desconfianza en la administración. Es probable que dicha desconfianza dificulte realizar el trabajo asignado a la persona recién contratada o promovida.

Proceso de selección

Hay algunas variantes en los pasos específicos del proceso de selección; por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primera línea puede ser bastante sencilla al compararla con las rigurosas entrevistas a un ejecutivo de alto nivel; sin embargo, el siguiente ejemplo es indicativo del proceso típico.

Primero se establecen los criterios de selección, casi siempre con base en los requisitos actuales —aunque en ocasiones futuros— del puesto; éstos incluyen temas como formación, conocimientos, habilidades y experiencia. Luego se pide al candidato que llene una solicitud (si éste pertenece ya a la organización el paso puede omitirse), a lo que le sigue una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores. Se puede obtener información adicional al probar si el candidato califica para el puesto. Luego, el gerente, su superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales; después se revisa y verifica la información que el candidato proporcionó, puede requerirse un examen físico. Por último, y con base en la información reunida, se le ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado. Aquí el análisis más detallado de algunas partes del proceso de selección.

Entrevistas

Prácticamente cada administrador contratado o promovido por una compañía es entrevistado por una o más personas. A pesar de su uso generalizado, se duda de la entrevista como medio confiable y válido para seleccionar gerentes: diferentes entrevistadores pueden pensar o interpretar la información reunida de manera distinta y casi nunca hacen las preguntas correctas; la apariencia general del entrevistado puede influirlos —aunque éste tenga poca capacidad para el desempeño en el puesto—, por lo regular, también se forman una opinión al principio de la entrevista antes de tener toda la información necesaria para hacer un juicio correcto.

Para mejorar el proceso de la entrevista y superar algunas de estas debilidades pueden utilizarse varias técnicas:

1. Se capacitará a los entrevistadores para saber qué deben buscar; por ejemplo, al entrevistar a personas dentro de la empresa, se deben analizar y discutir los registros previos, estudiar los resultados alcanzados y la forma en que se desempeñaron en las actividades gerenciales clave (el capítulo 12, sobre Evaluación del desempeño, muestra con mayor detalle cómo se puede hacer esto). Estos datos son más difíciles de obtener si se selecciona a gerentes externos a la empresa, y los entrevistadores pueden verificarlos con las referencias mencionadas.
2. Los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista *no estructurada* el entrevistador puede decir algo como "hábleme sobre su último empleo", en la entrevista *semiestructurada* el entrevistador sigue unos lineamientos de entrevista, pero también puede hacer

otras preguntas, y en una entrevista *estructurada* el entrevistador hace una serie de preguntas preparadas.

3. Diferentes entrevistadores realizarán entrevistas múltiples; así, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones; sin embargo, no todos los entrevistadores deben votar al seleccionar un candidato, su función es proporcionar información adicional para el gerente que será responsable de la decisión final.
4. La entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección, debe complementarse con los datos de la solicitud, los resultados de los exámenes y la información obtenida de las personas citadas como referencias. Las referencias y cartas de recomendación deberán verificarse para comprobar la información que proporcionó el solicitante: para que una referencia sea útil, la persona debe conocer bien al solicitante y presentar una evaluación veraz y completa de él; muchas personas se muestran renuentes a proporcionar información que pueda perjudicar las oportunidades de un solicitante, así que a menudo destacan en exceso los puntos fuertes del candidato, en tanto que omiten o *maquillan* sus debilidades. En Estados Unidos la Ley de Confidencialidad de 1974 y la legislación y sentencias judiciales relacionadas han dificultado la obtención de referencias objetivas; gracias a la ley el solicitante tiene el derecho legal a inspeccionar las cartas de referencia, a menos que renuncie a él, uno de los motivos por los que los maestros se muestran renuentes a preparar referencias de trabajo objetivas y precisas de sus estudiantes.

Exámenes

El principal objetivo de los exámenes es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de sus beneficios son encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación. Algunos de los exámenes más utilizados pueden clasificarse como sigue:

- Los *exámenes de inteligencia* están diseñados para medir la capacidad mental y probar la memoria, la velocidad de pensamiento y la capacidad de encontrar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- Los *exámenes de pericia y aptitud* están construidos a fin de descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- Los *exámenes vocacionales* están diseñados para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o las áreas en las que los intereses del candidato igualan los de las personas que trabajan en esas áreas.
- Los *exámenes de personalidad* están diseñados para revelar las características personales de un candidato y la forma en que éste puede interactuar con otros, lo que genera una medida de liderazgo potencial.

Sin embargo, los exámenes tienen varias limitaciones:

1. Psicólogos industriales coinciden en que los exámenes no tienen la precisión suficiente para utilizarse como la única medida de las características de un candidato, sino que deben interpretarse a la luz de toda la historia de cada individuo.
2. El usuario de los exámenes debe saber cuáles utilizar y cuáles son sus limitaciones. Una de las principales limitaciones es la incertidumbre relativa de si los exámenes son aplicables en realidad: incluso los psicólogos no confían en que los exámenes de hoy sean efectivos para medir las capacidades y los potenciales gerenciales.
3. Antes de utilizar ampliamente cualquier examen, se probará primero, de ser posible, con el personal existente, a fin de ver si es válido para empleados cuyas habilidades gerenciales ya se conocen.
4. También es importante que los expertos en la materia sean quienes administren e interpreten estos exámenes.

5. Los exámenes no deben discriminar injustamente y deben ser consistentes con las leyes y los lineamientos gubernamentales.

Centros de evaluación

Centro de evaluación Técnica para seleccionar y promover gerentes.

www.att.com

El **centro de evaluación** no es un sitio, sino una técnica para seleccionar y promover a los gerentes, enfoque que puede utilizarse en combinación con la capacitación. Estos centros se utilizaron primero para seleccionar y promover a supervisores de nivel inferior, pero hoy se aplican también a los gerentes de nivel medio, aunque parecen inapropiados para altos ejecutivos. La técnica del centro de evaluación no es nueva, fue utilizada por los militares alemanes y británicos, y la American Office of Strategic Services durante la Segunda Guerra Mundial, pero su primer uso corporativo en Estados Unidos se atribuye casi siempre a la American Telephone and Telegraph Company en el decenio de 1950.

Para evaluar cómo actuará un candidato a gerente en situaciones gerenciales típicas, el enfoque usual del centro de evaluación es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo, psicólogos o gerentes experimentados los observan y evalúan. Un centro de evaluación típico hará que los candidatos participen en lo siguiente: varios exámenes psicológicos; juegos administrativos en grupos pequeños; ejercicios de canasta, en los que se les pide manejen una variedad de asuntos que podrían enfrentar en un puesto gerencial; un debate de grupo sin líder sobre algún problema; una presentación oral breve sobre un tópico o tema en particular, en el que por lo general recomienden un proyecto de acción deseable a un superior imaginario, y varios ejercicios más, como preparar un reporte escrito.

Durante estos ejercicios, los evaluadores observan a los candidatos y también los entrevistan de cuando en cuando. Al final del periodo del centro de evaluación, los asesores resumen la evaluación del desempeño de cada uno; luego comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones relativas al potencial gerencial de cada candidato y preparan un resumen escrito sobre ellos. Estos reportes se ponen a disposición de los gerentes que harán la designación para dirigirlos. A menudo también se utilizan como orientación para el desarrollo gerencial. En muchos casos los candidatos reciben realimentación sobre su evaluación; en otros ésta se proporciona sólo a los candidatos que la solicitan. En ocasiones la evaluación global sobre las probabilidades de promoción sigue siendo confidencial, aun cuando a los candidatos se les puede informar a través de los asesores sobre su desempeño en los diversos ejercicios.

La evidencia de la utilidad del enfoque en el centro de evaluación es, aunque no concluyente, alentadora. En cambio, aún se discute respecto de quién, por quién y en qué circunstancias se deben aplicar éstos y otros exámenes, y quién debe recibir los resultados de los mismos.

Los centros de evaluación tienen algunos problemas: 1) son costosos en términos de tiempo, en especial cuando muchos programas efectivos se extienden a un periodo de cinco días, 2) capacitar a los asesores es otro problema, sobre todo en compañías que estiman, con cierta justificación, que es probable que los mejores asesores sean gerentes de línea experimentados, en lugar de psicólogos capacitados, 3) aunque se utilizan varios ejercicios distintos para cubrir el tipo de actividades que un gerente hace, se han planteado interrogantes respecto de si estos ejercicios son el mejor criterio de evaluación, 4) un problema aún mayor existe al determinar qué medidas de evaluación deben aplicarse a cada ejercicio: orientados al comportamiento individual e interpersonal en diversas circunstancias, la mayoría de los centros de evaluación puede ignorar el elemento más importante para seleccionar a los gerentes, en especial los que están por ingresar a un nivel gerencial por vez primera, ese elemento es la motivación, es decir, si una persona en verdad quiere ser gerente; para tener esa motivación los gerentes deben saber qué es administrar, qué incluye y qué se requiere para ser un gerente exitoso; obviamente la motivación es una cualidad difícil de evaluar, sin embargo, al aclararle a un candidato qué es administrar y luego pedirle que lo piense bien, el entrevistador puede darle una buena base para determinar si en verdad quiere ser gerente.

Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de enfoques y exámenes de selección indica que no hay una forma perfecta para seleccionar gerentes. La experiencia ha demostrado que hasta los criterios de selección elegidos con cuidado son imperfectos para predecir el desempeño. Más aún, hay que distinguir entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad para desempeñarse, y lo que harán, que se relaciona con la motivación. Esta última es una función del individuo y del ambiente, por ejemplo, las necesidades de una persona pueden ser diferentes en diversos momentos; el ambiente organizacional también cambia; el clima de una empresa puede cambiar de uno que alienta la iniciativa a otro que la restringe, porque una nueva alta gerencia introdujo una filosofía gerencial distinta. Por tanto, las técnicas y los instrumentos de selección no son una forma segura de anticipar lo que las personas harán, aunque tengan la capacidad de hacerlo.

Los exámenes en sí, en especial los psicológicos, tienen limitaciones; en concreto, la búsqueda de cierta información puede considerarse una invasión a la intimidad; además, se ha establecido que ciertos exámenes discriminan de manera injusta a las mujeres o a los miembros de grupos minoritarios. Estos problemas complejos no se resuelven con facilidad, y la empresa no los puede ignorar cuando selecciona gerentes.

Otras preocupaciones más en la selección y contratación son el tiempo y los costos involucrados, que incluyen publicidad, comisiones por agencia, exámenes, entrevistas, verificación de referencias, exámenes médicos, reubicación, orientación y tiempo de inicio requeridos para que el nuevo gerente se adapte al puesto. Cuando se reconocen los costos del reclutamiento, es evidente que la rotación puede ser muy costosa para una empresa.

PERSPECTIVA GLOBAL

Administración de recursos humanos en la India y otros países[17]

El *outsourcing* se ha vuelto muy popular con la globalización y a menudo la India es el lugar favorito para ello. Tiene el beneficio de obtener un servicio de menor costo, lo que puede aumentar la ventaja competitiva de la empresa que lo emplea. Pero esta táctica no está libre de riesgos porque las diferencias culturales pueden ocasionar algunas dificultades de comunicación a pesar de que se hable ampliamente el inglés. Otras consideraciones son las diferencias en las zonas horarias, lo que puede dificultar darle asistencia a los clientes de muchas compañías foráneas, por ejemplo, a aquellos clientes de Dell en Estados Unidos. La comunicación por internet es bastante económica, pero la India no tiene el monopolio de la tecnología de la información y el *outsourcing*; en Asia la fuerza de trabajo de Filipinas también ofrece servicios de TI y China está en proceso de entrar al negocio.

Estos desarrollos tienen implicaciones importantes para la integración y la dirección. Hoy los gerentes de recursos humanos tienen más herramientas —y más diversas— para seleccionar a las personas adecuadas a las tareas. Las herramientas tradicionales de selección del candidato correcto quizá no sean apropiadas para hallar candidatos en otros países, además, la evaluación de la capacitación y el desempeño tienen que adaptarse al entorno local. La compensación y la motivación, las necesidades y los requisitos locales, así como las propias expectativas, difieren entre los distintos países, por lo que las empresas deben adaptarse a la situación local, esto es cierto para la India, pero también para otros países.

Orientación y socialización para los nuevos empleados



La selección de la mejor persona para el puesto es sólo el primer paso en la conformación de un equipo de administración efectivo. Hasta las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso

[17] Chiamsiri, Singha, Sri Devi Bulusu y Mithlesh Agarwal, "Information Technology Offshore Outsourcing in India: A Human Resource Management Perspective", en: http://rphrm.curtin.edu.au/2005/issue2/india.html, recuperado el 5 de enero de 2016; Pawan S. Budhwar "HRM in Context", en: http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/333, recuperado el 5 de enero de 2016.

de reclutamiento y selección a menudo ignoran las necesidades de los nuevos gerentes una vez que los contratan; sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser decisivos para integrar a la persona en la organización.

Orientación En ella se presenta a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas.

La **orientación** incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes casi siempre tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial respecto de contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. Se describen a detalle en un folleto de la compañía, pero la reunión de orientación proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque por lo general son los elementos del departamento de recursos humanos quienes dirigen estos programas formales, la responsabilidad principal de orientar al nuevo gerente aún recae en el superior.

PERSPECTIVA GLOBAL

Crear un ambiente que las personas disfruten[18]

En el nuevo milenio las compañías compiten intensamente por el talento en un mercado de trabajo muy reñido, perder un empleado valioso puede costarle a una empresa entre 50 000 y 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, puede una compañía retener a su capital intelectual?

www.southwest.com
www.ge.com
www.cisco.com

Líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric han hecho mucho por inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a sus empleados. Aquellas que disfrutan de una buena reputación, como Southwest Airlines y General Electric, pueden resaltar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento, las que ostentan una posición de liderazgo en el mercado también tienen una ventaja para retenerlos, ya que pueden indicar que dejar la compañía sería dar un paso hacia atrás, otras empresas crean una sensación de comunidad y familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de obtener distintos tipos de experiencia en varias partes de la compañía. El otorgamiento del poder mediante una delegación amplia da a los empleados autoridad en la toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems constantemente hace sentir a sus empleados que son bien recibidos; General Electric invierte mucho en la mejor gente a través de capacitación y asesoría; Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección al contratar a quienes se adecuan a la cultura de la organización.

Si bien las compañías enfrentan fuertes retos para reclutar y retener a sus empleados, quienes se preparan para hacer una carrera profesional en la administración, o como asesores, encuentran en esta situación una gran oportunidad.

Socialización organizacional La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

Hay otro aspecto, quizá más importante, de la orientación: la socialización de los nuevos gerentes. La **socialización organizacional** se define de diversas maneras, una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y los valores del grupo de trabajo. Así, además de reunir los requisitos específicos del puesto, casi siempre los nuevos gerentes encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento. No saben a quién acudir en busca de asesoría ni cómo funciona la organización y tienen el temor de fracasar en su nuevo trabajo, toda esta incertidumbre puede generar una gran ansiedad para un empleado nue-

[18] Stein, Nicholas, "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 29 de mayo de 2000, pp. 132-138.

vo, en especial si se trata de un administrador en capacitación. Dado que la experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para el futuro comportamiento administrativo, el primer contacto del personal en capacitación debe ser con los mejores superiores de la empresa, es decir, aquéllos que pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

Administrar los recursos humanos de camino hacia el 2020[19]

El futuro es difícil de predecir, sin embargo, hoy los gerentes deben tomar decisiones que los prepare para éste. La *Economist Intelligence Unit* encuestó a casi 1 650 ejecutivos de todo el mundo y les preguntó cómo perciben los cambios al avanzar hacia el 2020. Las áreas que tienen el mayor potencial de mejorar la productividad son las de administración del conocimiento, servicio y apoyo a los clientes, mejora de las operaciones y los procesos de producción, desarrollo de negocios y estrategias, administración de las actividades de marketing y ventas, administración de recursos humanos y capacitación, entre otras; se trata de puntos de vista de los ejecutivos que tienen importantes implicaciones para la administración de los recursos humanos.

Las aportaciones de los trabajadores del conocimiento pueden ser en extremo decisivas para obtener una ventaja competitiva, y la colaboración al interior y el exterior de la organización será muy importante. Esto, por supuesto, requiere de personas con buenas relaciones interpersonales, capaces de operar en diferentes ambientes culturales y comunicarse bien. Las funciones de integración, de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tendrán funciones importantes en la preparación del futuro, como también las funciones de liderazgo, motivación y comunicación efectivos, que se analizan en la quinta parte del libro, serán esenciales para competir en el ambiente mundial.

El futuro del trabajo[20]

La globalización y la tecnología están cambiando nuestros empleos; por supuesto que es difícil predecir el futuro, pero ya pueden verse algunas de las tendencias en las empresas: el nuevo director ejecutivo deberá ser un constructor de redes globales; aunque se necesitará aún de la estructura organizacional, la cultura cúbica se reducirá o eliminará, lo que significa que se eliminarán las fronteras de las oficinas, por lo que los escritorios serán menos importantes o incluso desaparecerán, la fuerza de trabajo será aún más multicultural de lo que es ahora, los programas de bienestar animarán a mantener a los trabajadores sanos y los empleados podrán elegir entre un abanico de beneficios (estilo *autoservicio*) y los proyectos serán multidisciplinarios con una fuerza de trabajo escalable para ajustarse a las demandas del trabajo; en cierto sentido, el futuro ya está aquí.

[19] "Foresight 2020, Economic, Industry, and Corporate Trends", Economist Intelligence Unit 2006, Londres: *The Economist*, 2006; véase también 2020 Management Insight: Management Development, en: http://www.2020.eu.com/content/view/15/30, recuperado el 18 de agosto de 2011; Manning, Stephan, Silvia Massine y Arie Y. Lewin, "A Dynamic Perspective on Next Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent", *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2008, pp. 35-54 ; véase también Work Rules, Laszlo Bock, en: https://www.workrules.net/, recuperado en octubre de 2015.
[20] Diversos autores, "The Future of Work", *Business Week*, 20 y 27 de agosto de 2007, pp. 41-95.

RESUMEN

Integrar personal significa cubrir los puestos en la estructura de la organización, requiere identificar los requisitos de la fuerza laboral, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, además de compensar y capacitar a las personas.

En el enfoque sistémico de la integración, los planes de la empresa y la organización se vuelven insumos importantes para las tareas de integración. La cantidad y calidad de los gerentes necesarios para realizar tareas decisivas depende de muchos y distintos factores. Un paso importante en la integración es establecer las personas disponibles mediante un inventario gerencial, que puede realizarse en forma de organigrama de inventario.

La integración no tiene lugar en el vacío: deben considerarse muchos factores situacionales, tanto internos como externos; requiere ceñirse a las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo para que las prácticas no discriminen, por ejemplo, a minorías, mujeres o a grupo alguno; también deben evaluarse las ventajas y desventajas de promover gente interna de la organización o seleccionar personas del exterior.

En el modelo sistémico de la selección, el exhaustivo plan de necesidades gerenciales es la base para los requisitos de los cargos; al diseñar los puestos, la empresa debe asegurarse de que tengan un ámbito apropiado, sean desafiantes y reflejen las habilidades requeridas; la estructura del puesto debe ser apropiada en términos de contenido, función y relaciones, y los puestos pueden diseñarse para individuos o equipos de trabajo. La importancia de las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía con el nivel en la jerarquía organizacional. Los requisitos del puesto deben hacerse coincidir con las diversas aptitudes y características personales de los individuos, coincidencia importante para el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción.

Los errores en la selección pueden conducir a la realización del principio de Peter, el cual establece que se tiende a promover a los gerentes hasta su nivel de incompetencia. Aunque debe buscarse la asesoría de varias personas, casi siempre la decisión de la selección debe recaer en el superior inmediato del candidato al puesto.

El proceso de selección puede incluir entrevistas, varios exámenes y el empleo de centros de evaluación. Para evitar la insatisfacción y rotación de personal, las compañías deben asegurarse de que los nuevos empleados se presenten e integren con las otras personas de la organización.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Centro de evaluación
Colocación
Diseño del puesto
Diversidad en el centro de trabajo
El futuro de la administración de los recursos humanos
Enfoque sistémico de la administración de los recursos humanos
Enfoque sistémico de la selección
Entrevista
Factores situacionales que afectan la integración
Igualdad de oportunidades en el empleo
Integración
Integración en el ambiente internacional
Inventario gerencial
Mujeres en la administración
Orientación y socialización
Política de competencia abierta
Principio de Peter
Proceso de selección
Promoción
Promoción interna
Puesto y requisitos del cargo
Reclutamiento
Selección
Tipos de exámenes
Validez y confiabilidad

PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué la función de integración pocas veces se enfoca con lógica? Describa brevemente el enfoque sistémico de la integración. ¿Cómo se relaciona la integración con otras funciones y actividades gerenciales?
2. Enliste y evalúe los factores externos que afectan la integración. ¿Hoy cuáles son más decisivos? Explique.
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar una política de promoción interna? ¿Qué significa política de competencia abierta? ¿Está usted a favor de esa política? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el enfoque sistémico de la selección de gerentes? ¿Por qué se llama enfoque sistémico? ¿En qué difiere de otros enfoques?
5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes para diseñar puestos individuales y para equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen a usted más importantes? ¿Por qué?

6. El principio de Peter se ha citado mucho en los círculos administrativos. ¿Qué opina de éste? ¿Cree que alguna vez podría aplicarse a usted? ¿Significa esto que todos los directores ejecutivos son incompetentes? Explique.
7. ¿Qué es un centro de evaluación? ¿Cómo funciona? ¿Le gustaría participar en un centro como ése? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que le interese y evalúe la efectividad de su reclutamiento y selección de personal. ¿Qué tan sistémicas se realizan éstas y otras actividades de integración? Indague sobre esta empresa y determine cómo acordar una entrevista informativa.
2. Vaya a la biblioteca e investigue los antecedentes de CEO exitosos. Puede empezar a buscar en la revista *Fortune* o leer la biografía de un CEO. ¿Qué los hace exitosos?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Utilice uno de los populares mecanismos de búsqueda para encontrar "workforce.com". ¿Cuáles temas de actualidad preocupan a los gerentes de recursos humanos?
2. ¿Qué significa igualdad de oportunidades en el empleo? Busque en la red, seleccione un tema y preséntelo en clase.

CASO GLOBAL 11.1

Reclutamiento de talento en Infosys[21]

Infosys, fundada en 1981 en Pune, por N.R. Narayana Murthy y sus colegas, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información (TI) en India; dos años después la empresa mudó sus oficinas centrales a Bangalore, y en 1987 comenzó su expansión internacional al abrir su primera oficina de ventas en Boston; para 2008 la empresa contaba con más de 90 000 empleados (la mayoría de ellos profesionales) y expandió su operación a más de 30 oficinas en el mundo. ¿Cómo se recluta personal competente para una empresa global como ésta?

Al operar en la industria del *software*, Infosys provee servicios a muchos negocios en una variedad de segmentos industriales, incluidos banca, medios de comunicación, entretenimiento, energía y empresas de servicio público, negocios minoristas, productos de consumo y servicios, entre muchos otros.

En 1996 la empresa creó una fundación, encabezada por la Sra. Sudha Murthy, que trabaja en diversas áreas como el cuidado de la salud, las artes, la cultura, las actividades sociales y la educación. Algunas de las iniciativas incluyen un programa llamado Academic Entente que incluye actividades como concertar conferencias académicas, colaboraciones en investigación, y un programa global de prácticas y viajes de estudio al centro de desarrollo de la empresa. Esta iniciativa provee el vínculo con las instituciones académicas; el programa global de prácticas también ofrece oportunidades de reclutamiento de estudiantes de pregrado, así como de posgrado y estudiantes de doctorado; las disciplinas no están restringidas a estudiantes de negocios, sino que también incluyen a estudiantes universitarios de otras ramas. Estos programas pretenden interesar a los jóvenes en las tecnologías de la información y las ciencias computacionales.

El Centro de Educación Global de Mysore, con un costo de 120 millones de dólares, ubicado a casi 90 millas (145 km) de Bangalore, es uno de los centros de capacitación más grandes de la empresa, y se ha dicho que es más difícil ser admitido en un programa de capacitación de Infosys que entrar a Harvard: sólo 1% de quienes lo solicitan es invitado al campus, que es como una universidad moderna; también incluye un gran gimnasio, una alberca, un boliche e incluso una peluquería; el campus se rige con reglas estrictas, incluida la prohibición de alcohol, e incluso con ello los novatos —como se les llama a los nuevos miembros del personal— no se quejan, de hecho, se considera un sueño hecho realidad ser invitado al programa que no sólo se enfoca en las habilidades técnicas, sino también incluye clases de comunicación y desarrollo de equipos. Los

[21] "Infosys Tops India's Most-Admired Companies", *The Wall Street Journal Asian Edition*, 2 de noviembre de 2010, Véase también en: http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304173704575577683613256368.html, recuperado el 5 de enero de 2015.

participantes llegan de muchos países y la intención es capacitar a unos 10 000 empleados a la vez.

Preguntas

1. Las personas son la clave del éxito de las empresas. Evalúe los esfuerzos de reclutamiento para encontrar y reclutar tales talentos en Infosys.
2. ¿Estaría interesado en trabajar para Infosys operando en muchos negocios diversos o preferiría convertirse en un emprendedor trabajando para un pariente o establecer su propio negocio?
3. Prepare una lista de las ventajas y las desventajas de trabajar para una empresa como Infosys o ser un emprendedor.



Evaluación de desempeño y plan de carrera

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar la importancia de evaluar con eficacia a los gerentes.
2. Reconocer las cualidades que deben medirse al evaluar a los gerentes.
3. Presentar un sistema de evaluación gerencial basado en la medición del desempeño frente a objetivos cuantificables y el desempeño como gerente.
4. Describir el enfoque de equipo de la evaluación.
5. Identificar las recompensas y el estrés de administrar.
6. Conocer los aspectos importantes en la planeación de una carrera profesional.
7. Escribir su propia biografía profesional.

En ocasiones, se ha considerado a la evaluación gerencial como el talón de Aquiles de la integración gerencial, pero es un factor importante de la administración: es la base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, también es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta cuando no se conocen las fortalezas y debilidades de un gerente. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración; saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es, de hecho, la única forma de asegurar que quienes ocupan los puestos gerenciales en realidad administran con eficacia. Si un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de beneficencia o hasta una universidad han de lograr sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrar e instrumentar formas para medir el desempeño gerencial.

Existen otros motivos por los que la evaluación gerencial es importante, uno de los más apremiantes en Estados Unidos surge de las disposiciones del Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972) y de los reglamentos de la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo y de la Oficina de Cumplimiento de Contratos Federales; estas dependencias han sido críticas con muchos programas de evaluación, y han encontrado que, a menudo, inducen a la discriminación, en particular, en cuestiones de raza, edad y género. Los tribunales respaldan a las dependencias federales cuando insisten en que, para que un programa de evaluación sea aceptable, debe ser confiable y válido, y es evidente que estas agencias establecen estándares rigurosos.

www.eeoc.gov

Una evaluación eficaz del desempeño también debe identificar el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones, una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es mediante la administración de la carrera profesional que, como se explicará en este capítulo, puede ser parte de la evaluación del desempeño.



Elegir criterios de evaluación

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar resultados en la obtención de utilidades, el marketing, la contraloría o cualquiera que sea su área de responsabilidad. Tampoco es suficiente contar con un *ejecutante* en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como gerente: algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida, diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los programas que ayuden a realizarlas y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han operado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control; por tanto, la evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

Desempeño como administradores

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier nivel también realizan tareas no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal propósito por el que se los contrata, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les debe evaluar sobre la base de qué tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal.

PERSPECTIVA GLOBAL

El compromiso, factor clave en el desempeño

Cuando hablamos de evaluación de desempeño, pensamos, casi automáticamente, en algún programa que nos permita alinear los objetivos estratégicos de nuestra organización con los de todos sus colaboradores y de los indicadores que nos permitirán monitorear el avance hacia la meta. Pero, este esquema de controlar y medir no es el factor relevante cuando se busca administrar eficientemente el capital humano para que la organización, en conjunto, alcance sus metas. En gran medida, se debe pensar en términos de la integración de equipos productivos basada en una definición clara del modelo de negocio y en procesos de trabajo bien definidos, así como en impulsar el desarrollo del talento. Es decir, de aprovechar mejor los recursos internos enfocándose en el resultado integrado del equipo de trabajo; para ello, es imprescindible que todos los colaboradores y departamentos trabajen comprometidos (bidireccionalmente), dirigiendo su desempeño a la consecución de las metas, lo que necesariamente hace que la alineación de equipos sea más eficiente en la obtención de resultados comunes.

La productividad y los buenos resultados dependen de que cada persona de la organización asuma la totalidad de la responsabilidad ligada con su puesto, esto es el compromiso. Así, "el secreto no es perseguir el desempeño, sino garantizar el compromiso", afirma Gilberto Novelo, socio director y fundador de IO Consultoría.

Fuente: Gilberto Novelo, "Desempeño vs. compromiso: ¿Qué es más importante de evaluar?", *Alto Nivel*, 31 de mayo de 2016, en: http://www.altonivel.com.mx/evaluacion-de-desempeno-vs-compromiso-que-se-debe-medir-56738.html, recuperado el 24 de junio de 2016.

Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables



Un enfoque muy utilizado en la evaluación gerencial es el sistema para evaluar el desempeño gerencial, basado en el establecimiento y logro de objetivos cuantificables. Como se señaló en el capítulo 4, para la administración eficaz es básico contar con una red de objetivos significativos y alcanzables; simple lógica, pues no puede esperarse que las personas logren una tarea con eficacia y eficiencia, que derive en efectividad, a menos que sepan cuáles son los propósitos finales de sus esfuerzos, y tampoco puede esperarse que lo haga una empresa organizada.

Para la administración eficaz es básica una red de objetivos significativos y alcanzables.

Proceso de evaluación

Una vez que se ha puesto en marcha un programa de administración por objetivos cuantificables, la evaluación es un paso bastante fácil: los superiores determinan qué tan bien establecieron sus

objetivos los administradores y cómo se desempeñaron frente a ellos. En los casos en que la evaluación por resultados ha fracasado o ha sido decepcionante, el principal motivo es que la APO se consideró sólo como una técnica de evaluación: no es posible que el sistema funcione si sólo se le utiliza para este propósito. La APO debe ser una forma de administrar y planear, así como la clave para organizar, integrar personal, dirigir y controlar; cuando éste es el caso, la evaluación se reduce a si los gerentes han establecido objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y cómo se han desempeñado frente a ellos durante un periodo determinado. Como se ilustra en el enfoque de sistemas de la APO de la figura 4.4 del capítulo 4, la evaluación es sólo el paso final de todo el proceso.

También hay otros puntos a considerar: ¿fueron adecuadas las metas?, ¿requirieron un desempeño *exigente* (alto pero razonable)? Estas preguntas sólo pueden responderse con base en el juicio y la experiencia del superior de la persona evaluada, y aunque este juicio puede agudizarse con el tiempo y la experiencia, será aún más objetivo si el superior puede utilizar las metas de otros gerentes en puestos similares para comparar.

Al evaluar el cumplimiento de las metas, el evaluador debe tomar en cuenta varias cuestiones, por ejemplo: si (desde un principio) las metas eran razonablemente alcanzables, si hubo factores que la persona no podía controlar y que le ayudaron o entorpecieron para lograr dichas metas y cuáles fueron los motivos de los resultados; el revisor también debe observar si un individuo siguió operando frente a metas obsoletas, cuando las situaciones cambiaron y se requerían metas revisadas.

Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación

Las personas tienen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación del desempeño, aquí se analizan tres de ellos.

Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva

Existen quienes aún sostienen que es suficiente la calificación subjetiva de los subordinados; después de todo, arguyen, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión están quienes sostienen que una evaluación debe ser completamente objetiva y que sólo las cifras cuentan: una persona alcanza o no los objetivos establecidos con anterioridad.

La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el *juego de los números*: las cifras pueden manipularse para adecuarse al caso individual, frustrando así el propósito de la evaluación; además, aplicar una cantidad limitada de criterios cuantificables puede hacer que se ignoren otros objetivos no establecidos formalmente, pues no pueden establecerse objetivos para todas las tareas. Por tanto, no sólo es importante observar las cifras de desempeño, sino también las causas de las desviaciones positivas o negativas de los estándares, aunque esto pueda suponer algún juicio subjetivo.

La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el "juego de los números".

Juzgar o autoevaluar

Existe la opinión de que los gerentes tienen la autoridad que les confiere su cargo y, por tanto, deben ser el único juez en la evaluación del desempeño de sus subordinados; pero a muchos administradores les desagrada que les coloquen en la función de juez, en especial, cuando se les pide que evalúen las características de personalidad de sus subordinados. Los empleados también se sienten incómodos cuando se les juzga mediante factores que quizá no se relacionen con las tareas que realizan. El otro punto de vista sostiene que a las personas debería pedírseles que se evalúen ellas mismas; por supuesto que algunos subordinados pueden ser más duros consigo de lo que sería su superior, pero otros pueden calificarse exageradamente alto, en especial si la calificación puede influir en su salario.

La filosofía de la APO destaca el autocontrol y la autodirección, lo que supone que se han preestablecido objetivos cuantificables (principalmente en un trabajo conjunto del subordinado y su superior) frente a los cuales puede medirse el desempeño. De hecho, si esto se hace bien la evaluación es relativamente fácil. Así, durante la reunión de evaluación no debe haber sorpresas: los subordinados saben lo que quieren lograr y los superiores saben qué aportaciones pueden esperar de sus subordinados. Además de la evaluación exhaustiva, un control periódico y constante del desempeño puede revelar desviaciones de los estándares. En general, los subordinados deben tener la oportunidad de ejercer el autocontrol, pero el superior aún tiene el poder del veto en caso de controversia respecto del objetivo, que es la base de la evaluación del desempeño.

La filosofía de la APO destaca el autocontrol y la autodirección.

Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro

Algunos gerentes estiman que el propósito de la evaluación es sobre todo respecto del desempeño pasado, pero otros se enfocan en los aspectos evolutivos de la evaluación; la orientación respecto de la mejoría en el último caso es hacia el futuro.[1]

Con el énfasis en la autoevaluación y autodirección responsables, el aspecto valorativo de la evaluación se reduce de manera considerable. Es indudable que debe aprenderse de los errores pasados, pero estas percepciones deberían traducirse en planes de desarrollo hacia el futuro. Es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar sus debilidades, como se analiza más adelante en este capítulo, en la sección de planeación de la carrera profesional.

Se debe aprender de los errores pasados y traducir esas percepciones en planes de desarrollo hacia el futuro.

Tres tipos de revisiones

El modelo simplificado de la evaluación del desempeño que se ilustra en la figura 12.1 indica tres tipos de evaluaciones:

1. Una revisión amplia.
2. Revisiones periódicas o de progreso.
3. Monitoreo constante.

Existe un acuerdo general de que la *evaluación formal amplia* debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que ésta debería hacerse con mayor frecuencia. Algunas empresas hacen todas las revisiones dentro de un periodo breve cada año, en tanto que otras programan las evaluaciones a lo largo del año, a menudo en el aniversario de la contratación. Podría hacerse un caso entero en contra de cualquier programación rígida a las revisiones anuales de desempeño, en cambio, es mejor argumentar, con buena razón, que el desempeño debería revisarse, por ejemplo, a la terminación de un proyecto importante; obviamente no puede hacerse una recomendación de aplicación universal sobre el marco de tiempo para la revisión formal amplia. Depende de la naturaleza de la tarea, las prácticas anteriores de la compañía y otros factores situacionales: una, dos o hasta tres veces puede ser apropiado para una organización en particular o una persona que es nueva en el puesto.

La evaluación formal amplia debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes; ésta debe complementarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante.

Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con *revisiones de progreso* o *periódicas* frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a

[1] Scherreik, Susan, "Your Performance Review: Make It Perform", *Business Week*, 12 de diciembre de 2001, pp. 139-140.

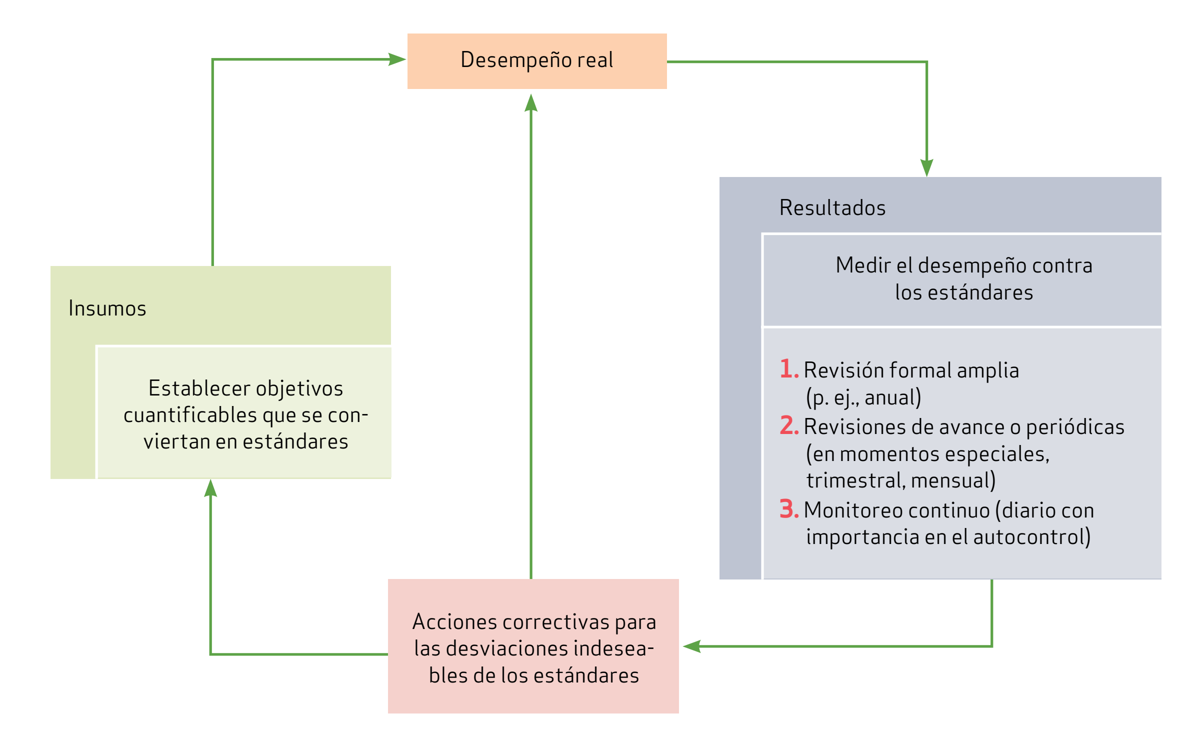


Figura 12.1 El proceso de la evaluación.

identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados; incluso permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten. Por supuesto, es inapropiado perseguir objetivos obsoletos o hasta inadecuados que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre.

Por último, está el *monitoreo constante* del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante.

3 Ventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables

Las ventajas de evaluar con base en el logro de objetivos son casi las mismas que las de la APO: ambas son parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y son medios para mejorar la calidad de la administración.

En el área de evaluación hay otras ventajas especiales e importantes: evaluar el desempeño con base en objetivos cuantificables tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no son diferentes de las tareas que los gerentes realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores.

Siempre hay preguntas sobre qué tan bien se desempeñó una persona, si las metas se lograron o no y por qué motivos, y cuánto debería esperarse respecto de la consecución de sus metas; pero se dispone de información sobre lo que una persona hizo, medido contra lo que acordó que era un objetivo razonable. Esta información proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación. Además, la evaluación puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajen en cooperación con los subordinados en lugar de sentarse a juzgarlos.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Shomit Ghose, socio capitalista de riesgo en Onset Ventures, relacionada con la evaluación de los gerentes de empresas del portafolios respaldadas por capital de riesgo[2]

Shomit Ghose es socio de capitales de riesgo en Onset Ventures, una empresa en Menlo Park, California, que administra más de mil millones de dólares y ocho exitosos fondos lanzados desde que se fundó en 1984; tiene un historial comprobado de inversiones exitosas en empresas en las áreas de información inicial, comunicación y tecnología médica. Onset es muy conocida por colaborar activamente con las empresas a las que financia, y ayuda a los emprendedores a desarrollar modelos de negocios, identificar nuevos mercados y contratar equipos gerenciales ideales.

El señor Ghose se unió a Onset Ventures en 2001, luego de trabajar 19 años en empresas de alta tecnología de Silicon Valley. Durante su carrera participó en varias y exitosas valuaciones de empresas que querían cotizar en bolsa, incluidas Sun Microsystems y Broadvision. Antes de unirse a Onset era vicepresidente ejecutivo de operaciones en Tumbleweed Communications, en donde dirigió los departamentos de marketing, servicios profesionales, ingeniería de aplicaciones y desarrollo corporativo. Ayudó a la empresa durante su oferta pública de venta en bolsa, en 1999. Ya había sido vicepresidente de la Organización de Servicios Profesionales Mundiales en Broadvision y también la apoyó en su exitosa oferta pública de venta en 1996. En Onset Ventures, Shomit se enfoca en empresas de *software*, redes e infraestructura; también es asesor y provedor de recursos administrativos a empresas del portafolios para ayudarlas a maximizar sus éxitos.

Dada su gran experiencia en dirigir exitosas inversiones de riesgo, le preguntamos sobre su enfoque en la evaluación de los gerentes. El señor Ghose respondió:

> *Grosso modo*, como inversionista de nuevas empresas evalúo a los directores ejecutivos desde dos criterios principales: la capacidad para captar dinero y la capacidad para contratar bien. Lo primero supone la capacidad de apoyar una visión estratégica, validar esa visión mediante las ganancias del cliente y presentar un modelo de negocios convincente; si has sido capaz de lograr estos tres puntos siempre serás capaz de obtener dinero en valuaciones positivas, así que la capacidad de captar el interés de nuevos inversionistas y recaudar dinero es de verdad un criterio angular, un poder que te permite evaluar objetivamente el progreso de un negocio y, de ahí, al director ejecutivo. —Y continuó—: por supuesto, las empresas que comienzan sólo pueden crecer si tienen el personal correcto para hacer escalar el negocio. Esto aplica ciertamente a empresas de mercados de crecimiento y quizás aún más en mercados que enfrentan desafíos. Así que mi otro criterio clave para evaluar el éxito o el fracaso del director ejecutivo de una empresa que comienza, es el éxito que ha tenido al contratar subordinados directos con calidad y experiencia.

El señor Ghose enfatizó que:

> …la habilidad para contratar bien es una fortaleza en la capacidad de un ejecutivo para dirigir y liderar de forma eficaz a las personas dentro de la organización; es un criterio esencial básico que te permite evaluar las destrezas del director ejecutivo como gerente de personas y líder de su empresa. Con un equipo humano de calidad establecido, el negocio siempre tiene una oportunidad de luchar y vencer los obstáculos y crecer. A nadie se le ha despedido por contratar demasiado bien, mientras que no hacerlo es la vía más segura para encontrarse uno mismo desempleado.

El análisis de Shomit Ghose evidencia que la evaluación gerencial es una capacidad esencial de cualquier empresa exitosa de capitales de riesgo, y los elementos centrales de esta habilidad son evaluar e identificar apropiadamente las capacidades de desempeño gerencial. En el caso de la alta gerencia en empresas de capital de riesgo, esta fortaleza es una habilidad de los altos gerentes para encontrar financiamiento y contratar bien.

El señor Ghose también detalló sus criterios de evaluación de los gerentes funcionales y declara:

[2] Entrevista realizada por Mark Cannice vía correo electrónico al señor Shomit Ghose, socio de Onset Ventures, el 16 de agosto de 2009.

En los niveles ejecutivos C, esto es, los que están por debajo del director ejecutivo, evalúo en primer lugar su capacidad de contribuir a los resultados finales; para vicepresidentes de ventas me baso en su capacidad de desarrollar un modelo de ventas escalable con los clientes que importan; en el caso de los vicepresidentes de marketing es su habilidad de generar un flujo de liderazgo confiable en el equipo de ventas, deben ser capaces de hacer el trabajo de ventas increíblemente sencillo. Para los vicepresidentes de ingeniería es su capacidad de entregar un producto que cumpla con las necesidades del cliente dentro de los marcos de tiempo muy limitados que son típicos en las inversiones de las empresas que empiezan.

Está claro que los criterios de evaluación variarán con el nivel y mandato de los gerentes involucrados. ¿Cuáles son las mejores capacidades de una gerencia efectiva en la empresa con la que se ha asociado?

Desventajas de evaluar con base en objetivos cuantificables

Como se indicó en el capítulo 4, existen ciertas desventajas en la instrumentación de la APO, que se aplican con el mismo rigor a la evaluación. Una de ellas es que es perfectamente posible que las personas cumplan o no las metas sin esfuerzo alguno o fallas propias; a menudo, la suerte tiene una función en el desempeño: la aceptación de un nuevo producto puede rebasar con mucho las expectativas y su éxito puede hacer parecer al gerente de marketing excepcionalmente bueno, aun cuando la calidad del programa de marketing y su instrumentación pudieron ser en realidad deficientes; o una cancelación imprevista de un contrato militar importante podría hacer parecer el récord de un gerente de división insatisfactorio. También puede dársele una importancia excesiva al volumen de producción y no prestar la atención debida a la calidad del producto o servicio.[3]

La mayoría de los evaluadores dirá que siempre toman en cuenta los factores incontrolables o inesperados al evaluar el desempeño de metas y en muy alto grado lo hacen, pero hacerlo es en extremo difícil. En un récord de ventas sobresaliente, por ejemplo, ¿cómo puede alguien estar seguro de cuánto se debió a la suerte y cuánto a la competencia? Los de desempeño sobresaliente reciben altas calificaciones, al menos mientras logran resultados; los de mal desempeño difícilmente escaparán de que una nube se cierna sobre ellos.

Con su interés por cumplir los objetivos operativos, el sistema de evaluación basado en éstos puede ignorar las necesidades de desarrollo individual. En la práctica, la consecución de metas tiende a ser de corto plazo y aun si las metas de más largo plazo son alimentadas al sistema, pocas veces duran lo suficiente como para permitir el desarrollo adecuado a largo plazo de los gerentes, quienes, preocupados sobre todo por los resultados, podrían estar demasiado impulsados por el sistema para dedicarse muy poco tiempo a planear, instrumentar y seguir los programas requeridos para su desarrollo y el de sus subordinados.

En cambio, dado que administrar por objetivos da importancia a las necesidades gerenciales, los programas de desarrollo pueden identificarse con mayor precisión: si ha de asegurarse el desarrollo individual, las metas en esta área deben establecerse específicamente.

Desde el punto de vista de la evaluación y de la administración operativa, quizá la mayor deficiencia de la APO sea que sólo evalúa el desempeño operativo. La cuestión de suerte no es el único factor, también hay otros a evaluar, sobre todo las capacidades gerenciales de un individuo; por esto, un sistema de evaluación adecuado debe evaluar el desempeño como gerente y el desempeño para establecer y cumplir metas.

---

[3] Ghorpade, Jai y Milton M. Chen, "Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 32-39.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué tal una evaluación del desempeño de Twitter?[4]

Twitter es una aplicación de redes sociales que se limita a la comunicación en 140 caracteres. En la era de Twitter y Facebook las personas quieren una realimentación inmediata; sin embargo, las revisiones de desempeño tradicionales se realizan, en su mayoría, una o dos veces al año. Accenture ha desarrollado un programa tipo Facebook llamado Performance Multiplier: las personas colocan mensajes con metas a dos o tres semanas, actualizaciones del estado del proyecto e incluso fotografías. Otro programa llamado Ripple permite a las personas colocar mensajes con preguntas hasta de 140 caracteres solicitando realimentación anónima, lo que les permite preguntar, por ejemplo, sobre la evaluación de una presentación o cómo dirigir una reunión más efectiva. Colocar mensajes con metas y actualizarlas de cuando en cuando mantiene a los demás informados, los supervisores pueden observar el progreso de sus empleados y también identificar a los que no colocan mensajes con sus objetivos. Este enfoque parece ser congruente con el de la APO, el cual requiere establecer objetivos claramente, actualizando no sólo a los superiores, sino también a los colegas sobre los progresos hacia las metas. En este momento puede que el enfoque de 140 caracteres de Twitter no se use mucho, pero es una alternativa, o mejor, un complemento a la temida evaluación anual de resultados.

Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencias de un programa

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los fundamentos de la administración. No es suficiente con una estimación general o evaluar sólo el desempeño de sus funciones básicas, la evaluación debe ir más allá.

El mejor enfoque es utilizar como estándares las técnicas y los principios básicos de la administración. Si son básicos, como han demostrado ser en una amplia variedad de ambientes y cargos gerenciales, deben servir como estándares razonablemente buenos. Tan crudos como puedan ser, y aun cuando fuera necesario cierto juicio para aplicarlos en la práctica, dan al evaluador algunos puntos de comparación para medir qué tan bien comprenden y siguen sus subordinados las funciones de administrar. Definitivamente son más específicos y aplicables a la evaluación que los estándares generales: los hábitos de trabajo y vestido, la cooperación, la inteligencia, el juicio y la lealtad. Al menos, enfocan su atención en lo que puede esperarse de un gerente respecto de sus funciones, y al utilizarlos junto con la evaluación del desempeño de planes y metas, pueden ayudar a eliminar gran parte de las debilidades existentes en muchos sistemas de evaluación administrativa.

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los mismos fundamentos de la administración.

En suma, el programa de evaluación que se sugiere supone clasificar las funciones del gerente como se hace en el libro y luego tratar cada función mediante una serie de preguntas, las cuales están diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área. Aun cuando la lista completa es de 73 preguntas clave, el formato utilizado, el sistema de calificaciones y las instrucciones para operar el programa son demasiado extensos para tratarlos en este libro, en la tabla 12.1 se presentan unos *puntos de control* muestra para las áreas de planeación y organización.

[4] McGregor, Jena, "Job Review in 140 Keystrokes", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 58.

Tabla 12.1 Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones

Planeación
• ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía? • Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema? • ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?
Organización
• ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos? • ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados? • ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y *staff*?

Fuente: Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Measuring Managers: A Double Barreled Approach*, Nueva York: AMACOM, 1981.

La semántica siempre ha sido un problema en la administración; por tanto, es prudente utilizar un libro de administración estándar (como éste) y consultar las páginas que corresponden a las preguntas. Este enfoque conduce a un grado justo de desarrollo gerencial.

Los gerentes se califican según lo bien que desarrollen sus actividades. La escala utilizada es de 0 para *inadecuado* a 5 para *superior*. Para dar mayor rigor a las calificaciones numéricas, se define cada una; por ejemplo, *superior* significa: un estándar de desempeño que no podría ser mejorado bajo ninguna circunstancia o condición conocida para el evaluador.

Para reducir más la subjetividad y diferenciar mejor entre grados de desempeño, el programa requiere que:

1. En la evaluación anual exhaustiva se presenten ejemplos de incidentes para apoyar ciertas calificaciones.
2. El superior del superior revise las calificaciones.
3. Los calificadores estén informados de que su propia evaluación dependerá en parte de lo bien que diferencien las calificaciones de los grados de desempeño al evaluar a sus subordinados.

Resulta obvio que la objetividad se fortalece con la cantidad y con la especificidad de los puntos de control.

Ventajas del programa

La experiencia con este programa, en una compañía multinacional, mostró ciertas ventajas. Al enfocarse en los elementos esenciales de la administración, este método de evaluación da un significado operacional de lo que es en realidad ésta; también el uso de un texto de referencia estándar para la interpretación de los conceptos y términos elimina muchas dificultades semánticas y de comunicación que se encuentran muy a menudo, conceptos como presupuestos variables, objetivos verificados, personal asesor, autoridad funcional y delegación adquieren un significado consistente, y muchas técnicas de administración se comprenden de manera uniforme.

Asimismo, el sistema ha demostrado ser una herramienta en el desarrollo administrativo, en muchos casos ha llamado la atención de los gerentes hacia ciertos conceptos básicos que habían descartado hacía tiempo o no comprendían, y también se ha encontrado que es útil para identificar áreas en las que existen debilidades hacia las cuales hay que dirigir el desarrollo. Por último, como se pretende, el programa actúa como complemento y punto de verificación de la evaluación de la efectividad de los gerentes para establecer y alcanzar metas. Si un gerente tiene un récord de desempeño sobresaliente en el cumplimiento de metas, pero se ha determinado que está por deba-

jo del promedio, los que están a cargo buscarán el motivo; por lo regular se espera que un gerente realmente efectivo-eficaz también lo sea en el cumplimiento de metas.

Desventajas del programa

Sin embargo, hay varias desventajas o inconvenientes en el enfoque. Sólo se aplica a aspectos gerenciales de un puesto determinado y no a calificaciones técnicas como las destrezas en el marketing o la ingeniería, que también podrían ser importantes; no obstante, éstas serían sopesadas sobre la base de las metas que se eligieron y alcanzaron. También está la evidente complejidad de los 73 puntos de verificación: calificar cada uno toma tiempo, aunque sea tiempo bien invertido.

Quizá la mayor deficiencia al evaluar a los gerentes respecto de sus funciones es la subjetividad involucrada. Cierta subjetividad al calificar cada punto de verificación es inevitable, pero el programa tiene aún un alto grado de objetividad y es mucho más justo que la simple evaluación de las áreas más generales de las funciones gerenciales. Al menos, los puntos de control son específicos y se refieren a los elementos esenciales de la administración.

Un método de evaluación de equipos[5]



Para la evaluación del desempeño se ha introducido otro enfoque, cuyos criterios seleccionados son en parte similares a los antes mencionados e, incluyen, planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar; aunque también pueden incluirse otros, como las habilidades en ventas.

El proceso de evaluación contempla a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Este enfoque se ha utilizado no sólo en la evaluación, sino también en seleccionar a los candidatos a promoción, en el desarrollo del personal y hasta para tratar problemas de alcoholismo.

Las ventajas sugeridas por los creadores de este enfoque incluyen un alto grado de precisión en la evaluación de personas, ya que se tienen varias respuestas en vez de sólo la opinión del superior. El programa puede utilizarse para identificar prejuicios de los calificadores (como siempre calificar alto o bajo, o dar esas calificaciones a ciertos grupos de personas, como mujeres o integrantes de grupos minoritarios). Según parece las personas calificadas considerarían este enfoque bastante justo, ya que participan en la selección de los criterios de evaluación al igual que los calificadores, y también permite comparar a los individuos entre sí. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresas, parece que es necesaria una mayor evaluación.

[5] Edwards, Mark R., Walter C. Borman y J. Ruth Sproull, "Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths, and Eagles", *Business Horizons*, mayo-junio de 1985, pp. 59-68; Edwards y Sproull, "Team Talent Assessment: *Optimizing Assessee Visibility and Assessment Accuracy", Human Resource Planning,* otoño de 1985, pp. 157-171; Edwards, *360 Degree Feedback: A New Model for Employee Development and Performance Improvement,* Nueva York: AMACOM, 1996; Toegel, Ginka y Jay A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management-Learning & Education,* septiembre de 2003, pp. 297-311, los autores apoyan el desarrollo de dos herramientas distintas: una para la realimentación de desempeño y la otra para el desarrollo gerencial.

Aplicación de *software* de revisión del desempeño[6]

Tanto el supervisor como el subordinado a menudo reciben con desagrado la revisión anual del desempeño, de hecho, quita tiempo. Un estudio de la Cornell University encontró que en las empresas grandes los gerentes dedican cerca de seis horas al año a cada empleado.[7] En fecha más reciente, varias compañías desarrollaron programas de *software* que pueden hacer más congruentes las evaluaciones entre superiores, ya que proporcionan una estructura para la evaluación: la que se hace en papel puede reemplazarse o complementarse con una realizada en la red. Por supuesto, el programa de cómputo no es un sustituto de la interacción humana entre el superior y el subordinado; sin embargo, puede incluir varias características valiosas.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Software de gestión de recursos humanos

De acuerdo con un estudio realizado en 2014 por SCORE, un empleado puede ocupar de 25 a 35% de su tiempo en labores de recursos humanos, tales como: gestión de nómina e impuestos, vacaciones e incapacidades, programación o administración de beneficios de salud. En una compañía, los datos se incrementan día a día por lo que se necesitan herramientas que lleven una gestión organizada en la recopilación, la clasificación y el análisis de la información. Esta organización resulta beneficiosa para una compañía cuando llega el momento de tomar decisiones ejecutivas; si se hace una lectura estratégica de lo compilado se pueden encontrar ventajas competitivas que mejoran la eficiencia y la administración corporativa.

En Musimundo, compañía argentina de ventas al menudeo, se buscó un sistema capaz de ayudarles a administrar su capital humano, por lo que utiliza el *software* SAP SuccessFactors, una herramienta de gestión de capital humano para fortalecer su negocio. Primero potenciaron la evaluación de desempeño de su personal integrando a 50% de sus empleados en un proceso más flexible y simple y después mejoraron la comunicación interna en 80% de sus 2 600 trabajadores. El éxito se debió a que SAP SuccessFactors simplificó los procesos de administración de recursos humanos de las organizaciones que están distribuidas en distintos puntos geográficos.

Otros *softwares* populares: Meta4, Business Inteligence, Bamboo HR, Gusto, Namely, SimplyInsured, Zenefits, Workday, Performance Management Program, entre muchas otras.

Con información de: NerdWallet, "Payroll Software and HR Platforms for your Business", 5 de mayo de 2016, en NerdWallet, https://www.nerdwallet.com/blog/small-business/best-hr-software-small-business/, recuperado el 23 de mayo de 2016; y de Rosarionet, "Musimundo mejora su gestión de recursos humanos con SAP SuccessFactors", 23 de mayo de 2016, en Rosarionet http://www.rosarionet.com.ar/rnetw/nota166656; y de TechTarget, "Inteligencia de negocios: el secreto está en los datos", s.f., en TechTarget http://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Inteligencia-de-negocios-el-secreto-esta-en-los-datos, ambos recuperados el 30 de mayo de 2016.

El gerente puede llenar electrónicamente la forma de evaluación que después pueden revisar otros gerentes, quienes aportarían comentarios adicionales; incluso el empleado mismo puede comentarla antes de enviarla al departamento de recursos humanos. La base de datos se utilizaría entonces para identificar necesidades de capacitación, desarrollo gerencial y a los individuos que ya están listos para promociones a otro puesto dentro de la organización.

Los gerentes que no presentan las evaluaciones de sus empleados a tiempo, pueden recibir recordatorios automáticos a través del programa informático, lo que aumenta la terminación a tiempo de las evaluaciones. Si bien, no evita la a menudo temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y facilitar esta importante tarea.

[6] Totty, Michael, "The Dreaded Performance Review", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2006; véase también http://www.halogensoftware.com, recuperado el 13 de noviembre de 2008.
[7] Bretz Jr., Robert D., *et al.*, "Comparing the Performance Appraisal Practices in Large Firms with the Directions in Research Literature: Learning More and More about Less and Less", en: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/414, recuperado el 18 de agosto de 2011.

En los últimos años, las aplicaciones empresariales se han vuelto más aptas para hacer más eficaz y eficiente el proceso de gestión del capital humano. Por ejemplo, Workday es una aplicación de administración de capital humano basada en la nube que puede ayudar a los gerentes a maximizar los recursos humanos de su organización. Los estudiantes de administración harían bien en familiarizarse con el *software* de la empresa moderna, de modo que estén preparados para entrar en la fuerza de trabajo con las competencias técnicas adecuadas.

Las recompensas y el estrés de administrar



Todos los administradores-gerentes son diferentes: tienen necesidades, deseos y motivos distintos. Los elementos esenciales de la motivación se analizarán en el capítulo 14, aquí se tratarán algunas de las recompensas generales y financieras, así como los aspectos estresantes de la administración.

Recompensas de administrar: aspectos generales

Ya que los candidatos a gerentes difieren mucho en edad, posición económica y grado de madurez, sus necesidades y deseos varían, pero por lo común incluyen la oportunidad, el poder y los ingresos. La mayoría de estos candidatos desea tener la oportunidad de una carrera profesional progresiva que les proporcione una experiencia gerencial profunda y amplia. Esto se relaciona con el reto que se encuentra en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizá los administradores en particular, quiere creer que tiene el poder de contribuir significativamente con los objetivos de una empresa y hasta de la sociedad.

Además, los gerentes quieren ser, y deben serlo, recompensados por sus contribuciones, aunque se ha criticado el monto de las recompensas financieras.

Pago por desempeño

www.ge.com
www.gemedical systems.com

Tal vez no haya un tema más controversial que la relación entre la evaluación del desempeño y el pago. En General Electric (GE) se paga a los trabajadores por su desempeño: se les pagan bonos cuando logran metas desafiantes, en vez de recompensarlos por su título o antigüedad en el servicio. Tal enfoque requiere que las metas sean claras y las personas sepan qué se espera de ellas. También debe explicarse a los empleados cuál es la compensación total, que incluye prestaciones adicionales; por ejemplo, en una universidad los miembros del personal académico reciben ciertas prestaciones que muestran no sólo el salario anual, sino también la contribución de la universidad al plan de salud, el programa de asistencia para el personal académico, seguros de vida y dental, por incapacidad prolongada, por accidentes en viajes, compensación de los trabajadores, impuesto del seguro social y la contribución de la universidad al plan de retiro.

La recompensa debe ser oportuna, es decir, debe entregarse poco después del trabajo bien hecho. El grupo GE Medical Systems, por ejemplo, tiene un programa *Quick Thanks* que permite a los empleados nominar a un colega por un desempeño excepcional, y el certificado de regalo de 25 dólares puede utilizarse en tiendas y restaurantes selectos. El efecto psicológico positivo puede ser más importante que la recompensa monetaria.

Un aumento de sueldo pocas veces puede ser revertido, un bono, en cambio, puede ser contingente a un desempeño sobresaliente. Steven Kerr de GE recomienda una compensación variable basada en el desempeño, pero también reconoce que esto puede no ser adecuado en algunos países. Un bono en efectivo podría considerarse soborno en Japón, porque puede percibirse como un pago por un trabajo que es parte del puesto. Algunos empleados también pueden preferir vacaciones adicionales, en lugar de un pago en efectivo. Por tanto, al utilizar la compensación variable deben tomarse en cuenta las diferencias culturales.

¿Debería pagarse a los doctores por su desempeño? Ésta es la gran pregunta que se hizo a 80 médicos en las especialidades de psiquiatría, neurología, pediatría general, así como medicina para

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Pago por desempeño en Lincoln Electric[8]

El plan de incentivos de Lincoln Electric ha sido el modelo de otras compañías durante años; sin embargo, hasta su exitoso sistema de pago por desempeño empieza a cambiar.

La compañía controlada por la familia, que hace equipo y refacciones para soldadura, se conoce por su singular sistema de compensación. A sus 3 400 empleados se les paga por su trabajo, sin pago por días festivos o ausencias por enfermedad: se les considera emprendedores de autogestión. Dos veces al año se les hace responsables de sus resultados, calidad, cooperación, confiabilidad e ideas. Su salario por hora promedio sólo está ligeramente por arriba del promedio de manufactura en el área cercana a Cleveland; sin embargo, sus bonos promediaron 56% de los ingresos anuales en 1995. ¿Sustancial? Sí, pero más bajos que en algunos años anteriores. Debido a estos bonos, el diferencial de pago entre los trabajadores es grande, de alrededor de 32 000 a más de 100 000 dólares anuales.

La presión en el desempeño es enorme, pero la tasa de rotación es de menos de 4% entre los que sobrevivieron los primeros 180 días en la compañía. Cuando Lincoln Electric perdió dinero en 1992 y 1993 por una mala adquisición en el extranjero, pidió dinero prestado para pagar los bonos a sus trabajadores.

www.lincolnelectric.com

Pero las cosas empezaron a cambiar un tanto cuando la compañía hizo ofertas públicas en 1996 para que externos ganaran 40% de las acciones de la empresa. Si bien el sistema único de bonos ha de permanecer, éstos pueden reducirse. Con la competencia mundial, la compañía espera modernizar sus instalaciones, extenderse al extranjero y contratar a más personas de fuera.

adolescentes y emergencia médica en el Hospital Infantil de Oakland, California.[9] El plan propuesto proporcionaría bonos a los doctores en lugar de pagarles por el tiempo trabajado. Aun cuando los criterios de desempeño no están muy claros, podrían incluir la cantidad de consultas y otros factores. La mayoría de los médicos se opuso a esto, argumentando que el plan de incentivos haría que pasaran menos tiempo con cada paciente, prestarían más atención a los de su consulta privada y menos a los cubiertos por Medi-Cal. Si bien, el pago por desempeño generalmente se acepta en las compañías, el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos, como la atención médica.

Estrés en la administración[10]

Estrés Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

El **estrés** es un fenómeno muy complejo, por lo que no es de sorprender que no haya una definición comúnmente aceptada. Una definición práctica de amplio uso dice que es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, que es la consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

Hans Selye, quizá la autoridad más destacada en el concepto de estrés, lo describe como "la tasa de desgaste ocasionada por la vida".[11] Existen muchas fuentes

[8] Schiller, Zachary, "A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise", *Business Week*, 22 de enero de 1996, pp. 89-90; Wiley, Carolyn, "Incentive Plan Pushes Production", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management,* 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 590-599; "Incentive Performance: A Cornerstone of Our Culture", en: http://www.lincolnelectric.com/corporate/career, recuperado el 13 de noviembre de 2008.

[9] Vesely, Rebecca, "Doctors Protest Move from Hospital Payroll", *Contra Costa Times*, 9 de diciembre de 2006.

[10] Levinson, Harry, "Burn Out", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 152-163; Diddle, Stuart D., "Workplace Stress Management Interventions: What Works Best", *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 110-112.

[11] Selye, Hans, *The Stress of Life,* ed. rev., Nueva York: McGraw-Hill, 1976, p. viii.

físicas del estrés, como la sobrecarga de trabajo, los horarios de trabajo irregulares, el insomnio, los ruidos fuertes, las luces brillantes y la luz insuficiente. Las fuentes psicológicas pueden deberse a una situación en particular, como un trabajo aburrido, la incapacidad para socializar, la falta de autonomía, la responsabilidad de resultados sin la suficiente autoridad, los objetivos irreales, la ambigüedad o el conflicto de funciones, o matrimonios en los que ambos cónyuges desarrollan sus carreras. Pero lo que podría ser estresante para una persona, para otra podría no serlo: cada quien reacciona de manera distinta a las situaciones.

El estrés puede tener diversos efectos en el individuo y la organización.[12] Están los efectos fisiológicos que pueden relacionarse con diversas enfermedades; luego los efectos psicológicos como el agotamiento o aburrimiento; varios tipos de comportamiento, como el abuso de drogas o alcohol, el consumo desordenado de alimentos, los accidentes o el retiro de la situación estresante (ausentismo o rotación laboral excesiva), que pueden ser una reacción al estrés. Evidentemente no sólo sufre el individuo, sino que la organización también puede verse afectada por la rotación o las deficientes decisiones de sus gerentes y no gerentes.

Individuos y organizaciones han intentado hacer frente al estrés de diversas maneras: los primeros pueden tratar de reducirlo mediante una mejor administración del tiempo, nutrición saludable, ejercicio físico, planeación de la carrera profesional, cambio de empleo, búsqueda de la salud psicológica, relajación, meditación y oración; las organizaciones pueden proporcionar asesoramiento o instalaciones de recreación, o pueden mejorar el diseño del puesto haciéndolo coincidir con la persona que lo ocupa.

Hacer coincidir las necesidades del individuo con las demandas del puesto

Administrar, entonces, ofrece recompensas, pero también supone estrés. Un individuo que aspira a un cargo gerencial debe evaluar las ventajas y desventajas de administrar antes de emprender la carrera. Un ajuste adecuado entre las necesidades individuales y las demandas de la tarea beneficiarán al individuo y a la empresa. La administración de la carrera profesional ayudará a lograr este ajuste.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

¿Cómo lidiar con la generación X?[13]

Los *baby boomers* generalmente guían a la *generación X*. ¿Qué implica esto para la integración y el liderazgo? El concepto *baby boomers* se refiere a las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, generalmente a mediados del siglo xx, digamos entre 1945 y 1964. El concepto *generación X* lo introdujo Robert Capa a principios del decenio de 1950 y generalmente se refiere a quienes nacieron a finales del decenio de 1960 y hasta principios del de 1980. Los periodos son, por supuesto, aproximados. Los miembros de la generación X crecieron en un entorno de computadoras, teléfonos celulares, Facebook, Twitter, influidos por la computación y otras aplicaciones tecnológicas; también fue un entorno incierto caracterizado por la disminución del tamaño de los corporativos y cambios en los empleos. A menudo los *baby boomers* dirigen a la generación X, lo cual tiene implicaciones en la integración y el liderazgo, y esto es lo que algunos expertos sugieren para dirigir a la generación X:

[12] Véase, por ejemplo, "Undue Diligence", *The Economist,* 24 de agosto de 1996, pp. 47-49.
[13] Doug Owram, Born at the Right Time, Toronto: Univeristy of Toronto Press, 1997; Fred Luthans, Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, p. 447.

- Asígneles tareas desafiantes para que puedan usar sus talentos emprendedores.
- Déjelos trabajar en equipos.
- Involúcrelos en la planeación.
- Déles razones de las instrucciones.
- Déles pronta realimentación sobre su desempeño.
- Aconséjeles sobre la trayectoria de sus carreras.

Por supuesto que estas sugerencias deben considerarse sólo para liderar a los de mayor edad, pero pueden ser especialmente importantes para la generación X.



Formulación de la estrategia de la carrera profesional[14]

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera,[15] aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. Este proceso se resume en la figura 12.2 y se desarrolla a continuación.

1. Preparación de un perfil personal

Una de las tareas más difíciles es lograr una percepción de sí; no obstante, éste es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia de carrera profesional. Las preguntas que los gerentes deben hacerse son: ¿soy introvertido o extravertido?, ¿cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y los cambios? Las respuestas a estas preguntas y a otras similares, así como una aclaración de los valores, ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.

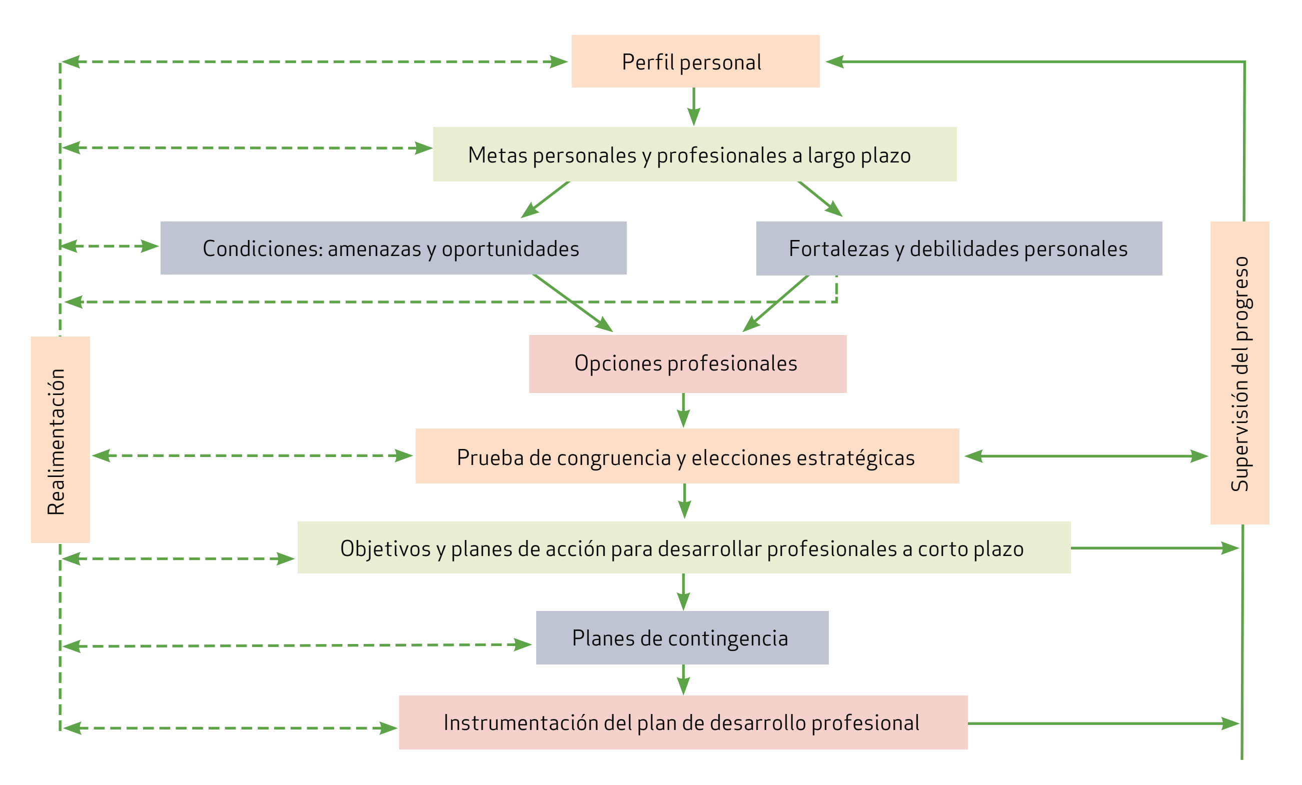
2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo

Ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluya, por supuesto, un destino; sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su vida? Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera porque eso supone tomar decisiones. Al elegir una meta, la persona cede oportunidades para buscar otras: si un individuo estudia para convertirse en abogado, no puede hacerlo al mismo tiempo para ser doctor. Los gerentes también se resisten a establecer metas porque dadas las incertidumbres del ambiente les preocupa comprometerse. Más aún, está el temor de no cumplir las metas porque el fracaso es un golpe al ego.

Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, pueden darse los pasos necesarios para aumentar el compromiso. Cuando el establecimiento de las metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil identificar las metas de la carrera; además, éstas no se establecen todas de una sola vez: es un proceso continuo que permite flexibilidad y las metas profesionales pueden revisarse a la luz de los cambios en las circunstancias. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de metas a largo plazo con el requisito de acciones más inmediatas; por ejemplo, el deseo de

---

[14] Para una variedad de autores y perspectivas sobre las carreras profesionales véase la edición especial: "Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996.
[15] Malos, Stanley B. y Michael A. Campion, "An Options-based Model of Career Mobility in Professional Service Firms", *Academy of Management Review*, julio de 1995, pp. 611-644.



Tomada de: Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 125.

Figura 12.2 Formulación de una estrategia para desarrollar el plan de carrera.

convertirse en doctor nos hace aceptar el estudio de materias aburridas que son necesarias para obtener un título en medicina.

¿Con qué antelación debemos planear? La respuesta puede encontrarse en el *principio del compromiso*, que establece que la planeación debe abarcar un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión que se toma hoy; por tanto, el periodo para la planeación de la carrera variará con las circunstancias, por ejemplo, si una persona quiere llegar a ser profesor, es necesario que planee estudios universitarios de siete a nueve años, en cambio, si la meta en la carrera es ser taxista, el lapso es mucho más corto. De cualquier forma, la meta a largo plazo debe traducirse en objetivos a corto plazo, pero antes de hacerlo es necesario realizar una cuidadosa evaluación del ambiente, que incluye amenazas y oportunidades.

3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

En el análisis del ambiente, interno y externo, hay muchos y diversos factores que deben tomarse en cuenta; entre ellos están los aspectos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes en una situación en particular. Por ejemplo, unirse a una compañía en expansión casi siempre ofrece más oportunidades profesionales que trabajar para una empresa madura sin esperanza de crecimiento, y trabajar para un gerente móvil significa una mayor probabilidad de que el puesto del superior quede vacante o *seguir a la sombra* de un superior móvil y competente al que se sigue por una serie de promociones en la jerarquía organizacional. De cualquier forma, la planeación exitosa de la carrera requiere de un examen sistemático del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

No sólo debe interesar el ambiente actual, sino también el futuro, lo que requiere hacer pronósticos. Como existen muchos factores que deben analizarse para planear la carrera, se debe ser selectivo y concentrarse en los factores decisivos para el éxito personal.

4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales[16]

Para tener éxito en la planeación de una carrera profesional, los individuos deben comparar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. Como ilustra la figura 1.2 del capítulo 1, la importancia relativa de estas habilidades difiere según los diversos puestos en la jerarquía organizacional, siendo las habilidades técnicas muy importantes a nivel supervisor, las habilidades conceptuales y de diseño decisivas para la alta gerencia y las habilidades humanas importantes para todos los niveles.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Cuál es la trayectoria de su carrera?[17]

La administración efectiva de los recursos humanos debe incluir el trazado de la trayectoria de la carrera. La estrategia debe orientarse a metas, pero debe ser lo bastante flexible como para aprovechar las oportunidades. Tal vez muchos estudiantes pueden identificarse con los primeros pasos de la carrera profesional de Lee Scott, el director ejecutivo de Walmart. Mientras estudiaba en la Pittsburg State University en Kansas, trabajaba por las noches haciendo moldes de acero en una fábrica local; después de obtener su título en administración, trabajó como despachador para la compañía camionera Yellow Freight System.

El primer contacto con Walmart fue en 1977 cuando trató de cobrar una factura de 7 000 dólares pero Walmart rechazó la solicitud; sin embargo, durante la disputa, el señor Scott impresionó al señor Glass de Walmart, quien le ofreció el puesto de director asistente de transportación, puesto que suponía conformar la flotilla camionera de la gran organización. Catorce años más tarde, en 1993, el señor Scott fue promovido a vicepresidente ejecutivo de logística, un área en la que Walmart más adelante obtuvo una ventaja competitiva; a esto le siguió el ascenso a vicepresidente ejecutivo de mercancías en 1995, vicepresidente ejecutivo de la división de tiendas de Walmart en 1998, vicepresidente del consejo y funcionario en jefe de operaciones en 1999 y director ejecutivo en 2000. En 2002, bajo el liderazgo de Lee Scott, Walmart se convirtió en la mayor corporación pública del mundo con base en sus ingresos.

El señor Scott no obtuvo una maestría (MBA) de Harvard, Stanford o cualquier universidad de renombre, pero ofreció a Walmart los conocimientos especiales adquiridos trabajando para Yellow Freight. ¿Qué fortalezas tiene usted y qué puede ofrecer a su empleador potencial que lo coloque en una senda al éxito?

5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

Al desarrollar una estrategia en la carrera, por lo regular se tienen varias alternativas. La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; por ejemplo, si una persona tiene un conocimiento excelente de las computadoras y muchas compañías buscan programadores, ésta debería encontrar muchas oportunidades de una carrera satisfactoria; en cambio, si existe demanda de programadores y un individuo está interesado en la programación, pero carece de las habilidades necesarias, el enfoque apropiado sería una estrategia de desarrollo para superar la debilidad, desarrollar las habilidades y aprovechar las oportunidades.

[16] Bolles, Richard Nelson, *What Color is Your Parachute*, Ten Speed Press, Berkeley, CA, 2011; véase también www.jobhuntersbible.com, recuperado el 5 de enero de 2016.
[17] Zimmerman, Ann, "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal,* 26 de julio de 2005. Véase también los votos del director ejecutivo de Wal-Mart "Unfiltered Truth", en: http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2005-01-12-walmart-usat_x.htm, recuperado el 5 de enero de 2016.

También puede ser importante identificar las amenazas ambientales y desarrollar una estrategia para hacerles frente. Si una persona con excelentes habilidades y técnicas gerenciales trabaja en una compañía o industria en decadencia, la estrategia apropiada podría ser encontrar empleo en una empresa en expansión, o una industria en crecimiento.

6. Pruebas de consistencia y elecciones de estrategias

Al desarrollar una estrategia personal se debe entender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque se pudiera tener ciertas habilidades demandadas por el mercado de trabajo, una carrera en ese campo puede no ser congruente con los valores o intereses personales; por ejemplo, una persona puede preferir un ambiente en el que se relacione con personas y no el programar constantemente frente a computadoras; algunos pueden encontrar una gran satisfacción en la especialización, en tanto que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

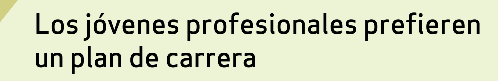
Las elecciones estratégicas requieren regateos, negociaciones, renunciar a una a cambio de otra; algunas alternativas suponen muchos riesgos y otras, pocos. Ciertas elecciones exigen acción ahora, otras pueden esperar. Carreras que eran deslumbrantes en el pasado pueden tener un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es sólo un paso en el proceso de planeación de la carrera, ya que una elección también debe tener en cuenta preferencias, ambiciones y valores personales.

7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo

Hasta ahora la atención se ha centrado en la dirección de la carrera, pero la estrategia debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño; de este modo, si la meta es lograr cierto puesto administrativo que requiere una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser terminar varios cursos relevantes. He aquí un ejemplo de un objetivo cuantificable a corto plazo: completar el curso de *Fundamentos de administración* para el 30 de mayo con una calificación de A. Este objetivo es conmensurable, pues establece la tarea a realizar, la fecha límite y la calidad del desempeño (la calificación).

Los objetivos a menudo estarán apoyados por planes de acción. Continuando con el ejemplo, la terminación del curso de administración puede requerir la preparación de un programa para asistir a clases, hacer tareas y obtener la comprensión y el apoyo del cónyuge al sacrificar tiempo para la familia por asistir al curso. Es obvio que el plan estratégico a largo plazo de la carrera necesita estar apoyado por objetivos y planes de acción a corto plazo.

PERSPECTIVA GLOBAL



Grass Roots, consultora británica en recursos humanos, reveló en un comunicado que hay tres factores que conforman el "salario emocional" del empleado: La formación, la conciliación entre la vida profesional y la personal, y un plan de carrera dentro de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por Page Personnel, de Argentina —filial del Grupo Michael Page International, especializado en el servicio de diversas áreas que van desde contabilidad, capacitación, ingeniería y manufactura, recursos humanos, tecnología de la información, asesoría legal, reclutamiento y marketing entre otros— sobre las razones que pesan en los candidatos para optar por una nueva oportunidad, 52% afirmó que el plan de carrera que le ofrece la nueva empresa es su razón principal, en segundo lugar quedó el clima laboral y la ubicación de la empresa con 13% y sólo 9% declaró que su motivo de cambio era un salario más alto.

"Con base en la investigación que realizamos, observamos que lo más importante para las personas que buscan un cambio laboral, es la posibilidad de realizar un plan de carrera que les aporte en su desarrollo profesional. Por esta razón, su empresa ideal es aquella que les dé la oportunidad de crecer en torno a este objetivo", señala Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel.

Con información de: Los Recursos Humanos, "El plan de carrera es la principal razón para cambiar de trabajo de los jóvenes profesionales", en LosRecursosHumanos.com, 25 de noviembre de 2011, en http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8258-el-plan-de-carrera-es-la-principal-razon-para-cambiar-de-trabajo-de-los-jp.html; y de "Formación, conciliación y carrera conforman el nuevo salario emocional de la empresa", en LosRecursosHumanos.com, 23 de marzo de 2010, http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6723-formacion-conciliacion-y-carrera-conforman-el-nuevo-salario-emocional-de-la-empresa.html; recuperados ambos el 5 de diciembre de 2011.

8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes para la carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre, ya que el futuro no puede anticiparse con gran precisión; por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en supuestos alternativos. Si bien, podemos disfrutar el trabajar en una pequeña compañía inversionista de rápido crecimiento, quizá sea prudente preparar un plan de carrera alternativo bajo el supuesto de que el proyecto pudiera no tener éxito.

Se puede aconsejar a los gerentes de la economía actual que consideren desarrollar una estrategia emprendedora personal, es decir, un gerente, incluso aunque haya trabajado en grandes corporaciones durante toda su trayectoria profesional, quizá quiera considerar alternativas emprendedoras que pueden ir desde, por supuesto, comenzar su propio negocio, hasta unirse a una empresa respaldada por capital de riesgo, o inventar una nueva trayectoria de carrera dentro de su empresa actual. Tener una estrategia emprendedora personal puede permitir una mayor libertad de expresión de los talentos únicos de cada uno y también proporcionar una seguridad de carrera en condiciones ambientales inciertas.

9. Instrumentación del plan de carrera profesional

La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño, en ese momento deben analizarse el crecimiento y desarrollo de la persona, y pueden considerarse las metas y ambiciones personales al seleccionar, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo.

10. Monitorear el progreso

Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera profesional y hacer las correcciones necesarias en ellas o en los planes. Un momento oportuno para evaluar los programas de la carrera es durante la evaluación del desempeño, en que no sólo debe revisarse el desempeño frente a los objetivos en las áreas de operación, sino también el cumplimiento de los puntos clave del plan de carrera; además, el progreso debe monitorearse en otras ocasiones, como al terminar una tarea o proyecto importante.

11. Escriba su propia biografía

A medida que las personas avanzan en sus carreras, se les invitará con frecuencia a participar en diversos eventos y conferencias. Se les pedirá a menudo una breve biografía del orador invitado. Prepárese ahora, complete su biografía profesional y actualícela después de algunos meses. Este es también un buen ejercicio para revisar lo que ha logrado y saber el tiempo y esfuerzo que le ha

PERSPECTIVA GLOBAL

Planeación de la carrera profesional en la nueva economía

El modelo tradicional de carrera profesional donde las personas se preparaban para trabajar toda su vida en una sola organización debe modificarse. Hoy los individuos cambian de empleo con mayor frecuencia o incluso trabajan desde sus casas: hay más oportunidades de trabajo. Esto es especialmente válido en las empresas de alta tecnología de Silicon Valley, California, Estados Unidos, con su ambiente de negocios de cambios rápidos. Si bien hay muchas oportunidades en él, la inseguridad en el empleo también crece: no es raro que alguien de 32 años haya trabajado para nueve empresas distintas. Los trabajadores de California permanecen en su trabajo un promedio de tres años. Ahora los buscadores de empleo están mejor informados, pues internet ofrece datos sobre ofertas de trabajo y escalas de sueldos, se ha estimado que la tasa de rotación en Silicon Valley es de casi 20% al año.

Pero ese lugar no es representativo de Estados Unidos, por lo común los estadounidenses trabajan más horas que las personas de la mayoría de los países europeos, como Francia, Alemania y Suecia; en cambio, los trabajadores japoneses laboran una cantidad de horas similar a los estadounidenses. La práctica japonesa de empleo vitalicio empieza a cambiar, reemplazada por la inseguridad en el empleo, y la contratación de trabajadores temporales también se ha incrementado en Japón.

Quizá más que nunca, desarrollar una estrategia para la carrera, o una estrategia emprendedora personal, es importante. Tenga en mente una meta clara, pero sea flexible y encuentre formas alternas de alcanzarla. Muchas personas cambian de grandes empresas de manufactura a pequeñas compañías de servicios en el curso de su carrera; además, es esencial desarrollar las nuevas habilidades necesarias para la nueva economía: únase a organizaciones profesionales e invierta en la educación y reeducación, porque los cambios rápidos en el ambiente laboral demandan nuevas habilidades.

costado conseguir dichos logros. Esta biografía constituye también una gran forma de ayudar a establecer su propia reputación en los círculos profesionales. Su biografía debe incluir sus tareas actuales, logros, educación y capacitación recientes, así como una breve referencia a un interés personal (por ejemplo, deseo de viajar en barco o correr maratones, etcétera).

Estrategia para parejas con carreras coordinadas[18]

Una estrategia efectiva de carrera profesional requiere que se preste atención a la carrera del cónyuge. Las parejas con carreras coordinadas en que las dos partes trabajan, en ocasiones deben hacer elecciones muy estresantes; por ejemplo, si las dos partes tienen carreras exitosas, la oportunidad de una promoción que requiere reubicación plantea una situación especialmente difícil. Algunas compañías adecuan las necesidades especiales de las parejas con carreras coordinadas mediante un enfoque flexible en las transferencias que implican una reubicación, y consideran las necesidades de ambos cónyuges en la planeación de la carrera, ayudando a la otra parte a encontrar empleo dentro o fuera de la compañía y otorgando permisos por maternidad y atención diurna para los niños. Con la elevada cantidad de mujeres casadas en la fuerza de trabajo, un creciente número de compañías ha reconocido la situación estresante de las parejas con carreras coordinadas e incorporado más flexibilidad en sus políticas, en la planeación de la carrera y en la selección, colocación y promoción del personal.

[18] Véase también la Dual Career Network de la Ohio University, en: http://www.ohio.edu/hr/employment/dual_career.cfm, recuperado el 18 de agosto de 2011.

RESUMEN

La evaluación es esencial para una administración efectiva, debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, y como gerente. Un método efectivo es la evaluación frente a objetivos cuantificables, un enfoque operacional relacionado con la labor del gerente y relativamente objetivo, pues una persona puede tener un buen desempeño (o deficiente) debido a la suerte o a factores fuera de su control; por tanto, el enfoque de la APO debe complementarse con la evaluación de los gerentes respecto de sus funciones, que evalúa lo bien que se desempeñan en sus actividades gerenciales clave.

Hay tres tipos de revisiones:

1. La evaluación formal exhaustiva.
2. Revisiones de avance o periódicas.
3. El monitoreo continuo.

En un programa de evaluación sugerido, las actividades gerenciales clave se presentan como preguntas en una lista de verificación y agrupadas bajo las categorías de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Dado que los gerentes difieren bastante, buscan distintas recompensas, como oportunidades o ingresos; su tarea también es estresante y puede afectar tanto al individuo como a la organización, por tanto, se han desarrollado diversas formas para enfrentar el estrés.

La planeación de la carrera puede integrarse a la evaluación del desempeño con efectividad-eficacia. Aun cuando los pasos específicos del desarrollo de una estrategia para la carrera pueden variar, el proceso es similar al del desarrollo de una estrategia organizacional. Como las parejas con carreras coordinadas hoy son bastante comunes, su estrategia efectiva debe incluir el considerar la carrera del cónyuge.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Diez pasos para formular una estrategia de carrera profesional
Enfoque de evaluación como equipo
Estrategia en la carrera para parejas con carreras coordinadas
Estrés en la administración
Evaluación frente a objetivos cuantificables
Evaluar a los gerentes respecto de sus funciones
Recompensas de la administración
Tres tipos de revisiones

PARA ANALIZAR

1. ¿Cree usted que debería evaluarse a los gerentes con regularidad? Y de ser así, ¿cómo?
2. Muchas empresas evalúan los factores de la personalidad de los gerentes, como su empuje, cooperación, liderazgo y actitud. ¿Cree que este tipo de calificación tiene sentido?
3. En este libro se ha sostenido la necesidad de evaluar la capacidad de los gerentes respecto de sus funciones. ¿Debe esperarse algo más de ellos?
4. ¿Qué opina sobre un sistema de evaluación con base en los resultados esperados y logrados?, ¿preferiría que le evaluaran de esta manera? Si no, ¿por qué?
5. ¿Con base en qué debería evaluarse su desempeño en la universidad?
6. ¿Qué le diría usted a un estudiante que le comentara que estudió al menos cuatro horas diarias preparándose para el examen parcial y sólo sacó una calificación de C?
7. Describa los aspectos más gratificantes y estresantes de su trabajo o experiencia escolar.
8. ¿Cuál es su meta de carrera profesional?, ¿ha desarrollado un plan para alcanzarla? Si no, ¿por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos gerentes y pregúnteles qué criterios se utilizan para su evaluación de desempeño. ¿Son cuantificables esos criterios?, ¿creen ellos que la evaluación de desempeño mide su actuación de manera justa?
2. Desarrolle su propio plan de carrera profesional: identifique su perfil personal y establezca sus metas personales y profesionales a largo plazo. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Siga los pasos explicados en el capítulo para elaborar un plan estratégico amplio de su carrera profesional.
3. Escriba su propia biografía profesional de 100 a 250 palabras. Obtenga retroalimentación de su profesor o compañeros de clase.
4. Encuentre un calendario de eventos profesionales en su localidad. Asista a dos o tres eventos y establezca el objetivo de conocer al menos dos personas en cada evento. Conserve un registro de las personas que conoció y lo que aprendió en cada evento. (Para una lista de posibles eventos véase www.Techvenue.com).

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Acceda al sitio en línea de la revista *Fortune* y lea tres temas en la sección "Carreras". ¿Cómo pueden ayudarlo estas fuentes a desarrollar una estrategia para su carrera profesional?
2. Busque en internet el término *evaluación de desempeño*. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño? ¿Bajo qué criterios le gustaría que le evaluaran como estudiante, subordinado o gerente?

CASO GLOBAL 12.1

Directora ejecutiva administra conforme al libro de texto[19]

La demanda de gerentes con antecedentes internacionales es grande. Considere a Marisa Bellisario, quien fue una de las ejecutivas más solicitadas de Europa y primera mujer en encabezar una importante empresa industrial en Italia, la Italtel Societa Italiana, controlada por el Estado. Esta compañía era el mayor fabricante de equipo de telecomunicaciones en Italia; sin embargo, los antecedentes de Bellisario eran internacionales. Después de graduarse en economía y administración de negocios en la Universidad de Turín, trabajó en Olivetti en la división de electrónica; cuando esta empresa vendió su unidad de procesamiento de datos a General Electric (GE), ella pasó algún tiempo en Miami trabajando en la estrategia de marketing mundial de GE para computadoras, y luego dejó GE para encabezar la planeación corporativa de Olivetti. Como directora ejecutiva (CEO) de Italtel dio un giro a la compañía y logró que mostrara una pequeña utilidad (la empresa había reportado enormes pérdidas). Su enfoque gerencial se caracterizó como *tomado directamente del libro de texto* y compañías como GTE Corporation, IBM, AT&T y otras empresas europeas y japonesas estaban interesadas en reclutarla.

Preguntas

1. ¿Por qué la señora Bellisario era una directora ejecutiva muy solicitada?, ¿cuál fue su trayectoria profesional?
2. ¿Qué problemas especiales pudo haber encontrado como mujer al encabezar una compañía importante en Italia?
3. Si tuvo éxito administrando conforme el libro de texto, ¿por qué algunos gerentes aún piensan que la administración no puede enseñarse?

CASO GLOBAL 12.2

Incentivos: aliento a la productividad

Además del sueldo, en México algunas empresas también dan algunas prestaciones que Guillermo Sander y Jorge Ponga, director general y socio consultor de Hewitt Intergamma, han llamado *remuneración complementaria*. Ésta se divide en garantizada (que recibe el empleado por el simple hecho de serlo) y variable (que incluye la participación de utilidades y los ingresos por resultados de la empresa o del propio ejecutivo).

"Suele haber grandes diferencias en la forma de otorgar incentivos entre los diferentes sectores productivos, además de que en cada uno de ellos existen excepciones que en ocasiones son demasiado importantes. El sector agroindustrial casi nunca tiene este tipo de programas, mientras que el industrial y comercial tienden a utilizarlos más", señala Sander.

Según datos proporcionados por Jorge Ponga, de una muestra integrada por más de 300 multinacionales establecidas en México, 73% otorga bonos a sus ejecutivos y sólo 18% ofrece planes accionarios. En promedio, al año, un director general percibe hasta 116 días de sueldo, los ejecuti-

[19] "ITALTEL's New Chief Gets What She Wants", *Business Week*, 30 de abril de 1984, p. 51; Ball, Robert, "Italy's Most Talked-about Executive", *Fortune*, 2 de abril de 1984, pp. 99-102; Bellisario, Marisa, "The Turnaround at ITALTEL", *Long Range Planning*, vol. 18, núm. 6 (1985), pp. 21-24.

vos de primer nivel 440 000 pesos o 27% de su sueldo, y en algunos casos esta compensación se extiende a ejecutivos de segunda línea.

El criterio de 93% de las empresas para otorgar bonos está directamente relacionado con el desempeño del ejecutivo, 47% con los resultados del negocio en México y 15% con las utilidades de la empresa en el mundo. Muchas multinacionales asumen que, aunque el negocio vaya mal en un país, sus ejecutivos deben disfrutar las utilidades de la empresa a escala mundial.

"En 3M tenemos 20 años de experiencia en compensación variable: fuimos pioneros en México. Un directivo puede ganar adicionalmente hasta 25% de su sueldo anual por concepto de incentivos porque está muy relacionado con la estrategia de la empresa. A nivel gerencial se otorga 20% y en los demás niveles el incentivo puede alcanzar 15%", sostiene Germán Suárez, director de recursos humanos de la compañía.

María Teresa Maldonado, gerente administrativa y de compensaciones de Ceras Johnson, comenta: "En el caso de los ejecutivos tenemos un plan de bono con base en resultados desde hace más de 13 años. Un ejecutivo puede obtener más de 25% de su sueldo anual si supera los objetivos planeados".

Según los consultores de Hewitt Intergamma, en México el porcentaje de percepción variable que puede obtener un ejecutivo puede ser de 20 hasta 30%. En países desarrollados el porcentaje puede ser mucho mayor, como ocurre en Estados Unidos.

Según Sander, es mucho mayor la cantidad de ejecutivos que reciben premios en efectivo que los que reciben acciones de la empresa. Los planes accionarios se consideran como incentivos a largo plazo y por lo regular incluyen sólo a la dirección general y algunos ejecutivos clave de primera línea.

No es tarea fácil diseñar un programa de incentivos para personal administrativo, porque la relación entre los resultados del trabajo individual y los de la empresa es mucho más difícil de medir. Los tipos de programas para este nivel se relacionan con los resultados de la empresa o de la gente a la que se da apoyo. El monto promedio de esta compensación para los empleados administrativos es de 31 días de salario al año.

"A veces, los criterios para repartir la cantidad individual por ejecutivo se basan en aspectos difíciles de medir: mejora de la posición o imagen de la empresa en el mercado. Además, en estas mejoras pueden incidir variables externas que no se refieren a la capacidad del ejecutivo", concluye Sander.

"Parte del éxito de un incentivo es que, primero, tengas mucha objetividad para calificarlo; segundo, que sea muy sencillo de entender y explicar; tercero, que sea muy fácil demostrar que la persona que lo gana tiene una incidencia directa en los resultados de la empresa", acota Suárez, quien en contrapartida cree que en el ámbito operativo del logro colectivo es difícil de evaluar, pero el individual es el más fácil de percibir.

Sander cree que es importante determinar primero qué se debe mejorar y luego ver si los programas de incentivos pueden formar parte real de la mejora. "Para que funcione un programa de productividad primero tienes que pagar sueldos decentes y muchas compañías aún no entienden esto".

Preguntas

1. ¿Pueden resultar eficaces las *remuneraciones complementarias* para incentivar la productividad de los empleados?
2. Señale las ventajas y desventajas de los incentivos económicos variables.
3. Considerando las dificultades para medir las mejoras del desempeño de los administradores, ¿cómo debería ser un plan de incentivos para este tipo de personal?



CAPÍTULO 13

Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Distinguir entre la capacitación, el desarrollo del administrador y el desarrollo organizacional.
2. Analizar el proceso de capacitación y desarrollo del administrador.
3. Describir los diversos enfoques del desarrollo del administrador.
4. Identificar cambios y fuentes de conflicto, y mostrar cómo enfrentarlos y resolverlos.
5. Describir las características y el proceso de desarrollo organizacional.
6. Comprender a la organización que aprende.

Este capítulo, en su primera parte, se ocupa del cambio que sucede en los individuos, específicamente en la capacitación y desarrollo del administrador, pero como las personas no operan de manera aislada, en la segunda parte del capítulo el enfoque cambia a los grupos de individuos y las organizaciones.

Desarrollo profesional del administrador Empleo de programas a largo plazo para desarrollar la capacidad directiva de una persona.

Capacitación gerencial Uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Desarrollo organizacional Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.

Los ejecutivos exitosos ven hacia el futuro y se preparan para él, una importante forma de hacerlo es capacitarlos en su primera fase y planear su desarrollo de carrera para que puedan enfrentar nuevas demandas, problemas y retos; de hecho, ellos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan lograr todo su potencial.

El concepto **desarrollo profesional del administrador** es el empleo de programas de largo plazo orientados al desarrollo de la habilidad directiva de una persona. La **capacitación gerencial**, en cambio, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. En esta obra, el **desarrollo organizacional** es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda una organización o unidad organizacional. El desarrollo organizacional utiliza varias técnicas para identificar y resolver problemas; en esencia, se enfoca a toda la organización (o a un segmento importante), en tanto que el desarrollo del administrador se concentra en el individuo. Estos enfoques se apoyan uno al otro y deben estar integrados para mejorar la efectividad de los gerentes y la empresa.



Proceso de capacitación y desarrollo del administrador

Antes de elegir un programa de capacitación y desarrollo es importante considerar tres tipos de necesidades:

1. Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
2. Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.
3. Los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales, que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para los individuos.

Aquí se analizarán con más detalle los pasos del proceso de desarrollo del administrador, primero desde el puesto actual, luego desde el siguiente puesto de la escala de la carrera profesional y, por último, en las necesidades futuras de la organización. En la figura 13.1 se ilustran los pasos en el desarrollo del administrador.

Puesto actual

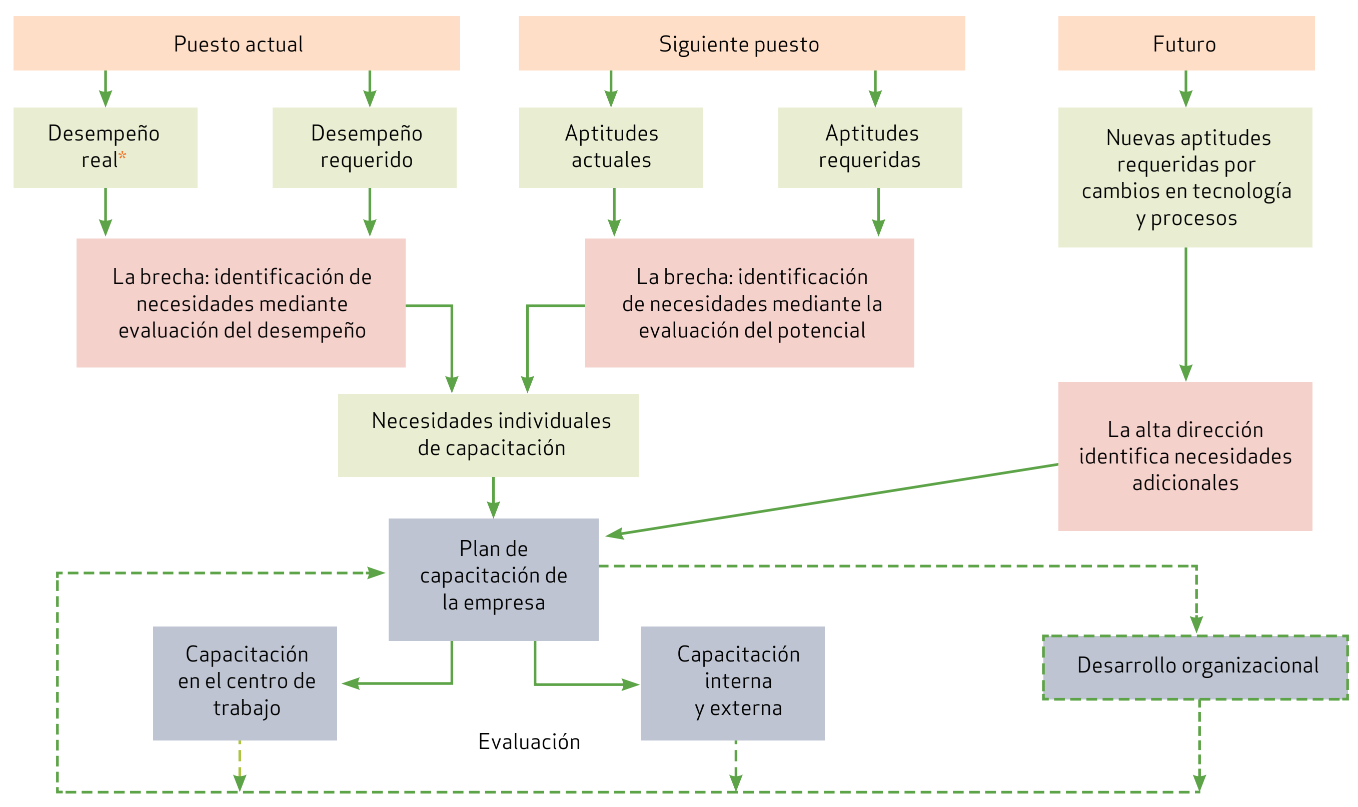
La capacitación y el desarrollo del administrador deben basarse en un análisis de necesidades derivado de comparar el desempeño y el comportamiento actual con el desempeño y el comportamiento requeridos, análisis que se ilustra en la figura 13.2. Un gerente de ventas de distrito ha decidido que 1 000 unidades es una expectativa de ventas razonable, pero las ventas reales son sólo de 800, es decir, hay una desviación de la meta de 200 unidades; el análisis de la desviación de la meta podría indicar que el gerente carece de los conocimientos y las habilidades para hacer un pronóstico y que el conflicto entre los gerentes subordinados entorpece el trabajo en equipo efectivo; con base en este análisis se identifican las necesidades y los métodos de capacitación para

PERSPECTIVA GLOBAL

Necesidades de liderazgo de la India[1]

Con el crecimiento de la India, sus compañías requieren liderazgo: los salarios de los gerentes expatriados aumentan los costos de bienes y servicios, y casi nunca tienen la experiencia de tratar con una fuerza laboral diversa y multicultural; en cambio, hay carencia de personas locales con habilidades gerenciales y de liderazgo. Para sostener su éxito, las compañías indias deben prestar más atención a desarrollar talento gerencial. Dado que las personas son los activos más importantes, deben concentrarse en las variables esenciales del enfoque sistémico de integración, como se mostró en la figura 11.1; aún más, el modelo del proceso de desarrollo y la capacitación del administrador que se muestra en la figura 13.1, la cual indica la necesidad no sólo de enfocarse en el puesto actual, sino también en el siguiente y el futuro. El análisis sistemático de las necesidades de capacitación individual y organizacional se convierte en la base del plan de capacitación de la empresa que puede ser el factor clave para el éxito.

superar las deficiencias, por lo que el gerente de ventas de distrito se inscribe en cursos de pronósticos y manejo de conflictos, y además, se emprenden esfuerzos de desarrollo de la organización para facilitar la cooperación entre las unidades organizacionales.



* Esto incluye el desempeño medible frente a objetivos verificables y el desempeño al realizar actividades gerenciales clave.

Adaptada de: Humble, John W., *Improving Business Results*, Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill Book Company (UK), Ltd., 1968.

Figura 13.1 Proceso de desarrollo y capacitación del administrador.

[1] Con información de "Leadership: India Inc's Biggest Challenge", en: http://www.rediff.com/money/2008/jun/05lead.htm, recuperado el 5 de enero de 2016.

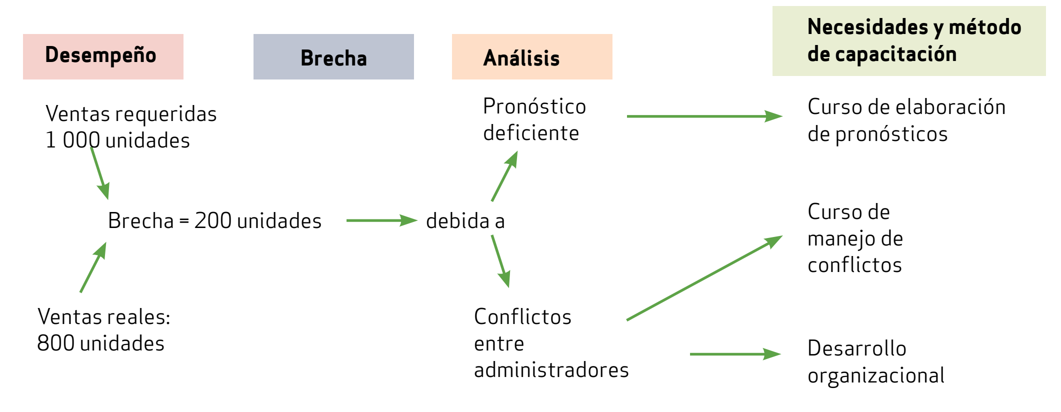


Figura 13.2 Análisis de las necesidades de capacitación.

Siguiente puesto

Como se ilustra en la figura 13.1, un proceso similar se aplica para identificar las necesidades de capacitación del siguiente puesto; en concreto, se compara la competencia actual con la que demanda el siguiente puesto. Quizá se está considerando a una persona que ha trabajado básicamente en producción para un puesto como gerente de proyecto que requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas. Esta preparación sistémica para una nueva asignación es en verdad un enfoque más profesional que simplemente arrojar a una persona a una nueva situación laboral sin capacitarla.

Necesidades futuras

Las organizaciones progresistas van un paso más allá en su enfoque de capacitación y desarrollo: se preparan para el futuro más distante. Esto requiere pronosticar qué competencias demandarán los cambios de tecnología y métodos; por ejemplo, quizá vuelva a haber cortes de energía y esto requiere que los administradores estén capacitados no sólo en los aspectos técnicos de su conservación, sino en la planeación relacionada con la energía a largo plazo y la solución creativa de problemas. En el nuevo milenio la capacitación en negocios electrónicos (*e-business*) es esencial; y asimismo, especialmente en Europa, en los programas de capacitación se enseña el efecto de los negocios móviles e inalámbricos (*m-business*). Estos cambios, creados por el ambiente externo, deben integrarse en los planes de capacitación de la empresa, con un enfoque en el presente y futuro, planes contingentes no sólo a las necesidades de capacitación, sino también a los diversos enfoques disponibles para el desarrollo de los gerentes.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Administración de recursos humanos en PriceWaterhouseCoopers China[2]

PriceWaterhouseCoopers (PWC) es la mayor compañía en China que ofrece los servicios de asesoría en seguros y negocios, servicios de consultoría administrativa y servicios de impuestos y jurídicos; sus más de 3 000 empleados, con excelente experiencia local, ayudan a clientes internacionales y locales con soluciones empresariales.

[2] Véase "PWC in China", en: http://www.pwcmundial.com/cn, recuperado el 18 de agosto de 2011; también se obtuvieron más detalles de personas familiarizadas con la operación.

La administración de sus recursos humanos es de importancia decisiva para el éxito de la compañía, y da mucha importancia al reclutamiento en las universidades. Elegir entre los muchos candidatos es un proceso minucioso que incluye contactos cercanos con personal de las universidades que puede identificar candidatos potenciales; más aún, también se examinan los currículos colocados en sitios web para buscar candidatos calificados que demuestren su dominio del idioma inglés.

El proceso de selección incluye entrevistas iniciales, ejercicios en talleres, entrevistas adicionales y la decisión de contratación; una vez contratados, los nuevos empleados se someten a una capacitación extensa con conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de autoestudio. El desempeño y avance se miden a partir del proceso de evaluación, para el que la compañía utiliza escalas relacionadas con el comportamiento y otros instrumentos que se enfocan en objetivos específicos y medibles establecidos por el superior y el subordinado.

El enfoque de PWC en la administración de los recursos humanos ilustra cómo las prácticas gerenciales pueden transferirse entre compañías mundiales mediante la utilización de herramientas administrativas modernas.



Los orígenes de PriceWaterhouseCoopers datan de 1849 pero su estructura actual fue fundada en 1998.



Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto



En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados a quienes se capacita aprenden mientras contribuyen al logro de las metas de la empresa; sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel y competencia probada que puedan enseñar y asesorar a los empleados en capacitación, existen limitaciones a este tipo de capacitación.

Avance planeado

El **avance planeado** es una técnica que da a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo: saben dónde se encuentran y hacia dónde van; por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de trayectoria de supervisor a gerente de obras y de ahí a gerente de producción, por lo que el administrador conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo. Por desgracia puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales. El personal en capacitación puede percibir el avance planeado como un camino sin obstáculos hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

Avance planeado Proporciona a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo.

Rotación de puestos

El propósito de la **rotación de puestos** es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales. Los empleados en capacitación aprenden sobre las distintas funciones de la empresa al rotar en distintos cargos; pueden pasar por:

1. Trabajo de no supervisión.
2. Asignaciones de observación (observar lo que hacen los administradores y no dirigir en realidad).
3. Diversos puestos de capacitación gerencial.
4. Puestos de *asistente* de nivel medio.
5. Hasta diversos puestos gerenciales en distintos departamentos como producción, ventas y finanzas.

Rotación de puestos Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa.

La idea de la rotación de puestos es buena pero tiene sus desventajas: en algunos programas los participantes no tienen autoridad gerencial, en lugar de ello, observan o asisten a los gerentes de línea y no recae en ellos la responsabilidad que tendrían si en verdad dirigieran. Hasta en rotaciones hacia puestos gerenciales los participantes del programa de capacitación pueden no permanecer el tiempo suficiente en cada cargo para demostrar su efectividad futura como gerentes; más aún, una vez que el programa de capacitación se completa, puede no haber puestos adecuados disponibles para los administradores recién capacitados. A pesar de estas limitaciones, si tanto gerentes como quienes están en capacitación comprenden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y debe beneficiar a los capacitados.

Creación de puestos de *asistente*

Puestos de asistente A menudo se crean para ampliar las perspectivas de los capacitados al trabajar muy de cerca con gerentes experimentados.

Los **puestos de asistente** a menudo se crean para ampliar la perspectiva de quienes están en capacitación, al permitirles trabajar de cerca con gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a las necesidades de desarrollo del empleado. Los gerentes pueden, entre otras cosas, ordenar determinadas actividades para probar el juicio de quienes están en capacitación. Como en la rotación de puestos, este enfoque puede ser muy efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden conducir y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN — Teatro *coaching*



Con el teatro las empresas buscan informar, motivar, formar y sensibilizar al personal de manera eficaz a través de representaciones teatrales.

Los jefes de equipo en las empresas tratan de comunicar a diario las metas comunes a sus equipos y, al hacerlo, tienen que transmitirlas de forma clara para que todos los integrantes las perciban de la misma forma. Para lograrlo, las empresas emplean diferentes herramientas como el *team building* y el *coaching*, con su variedad de técnicas.

En la actualidad el método de vanguardia es el *drama for business* o teatro, se trata de empresas que emplean técnicas actorales y observación de representaciones teatrales como medio para el manejo de conflictos laborales, pues permite aproximarse a los problemas e identificar fortalezas y debilidades del equipo para trabajar sobre ellas.

Las obras teatrales que se presentan tratan sobre la problemática específica de la empresa; cuando finaliza la representación, el personal de la empresa puede preguntarle a los personajes por qué se comportan de esa manera y después se invita a que los trabajadores ocupen el lugar de algún personaje para, por medio de sus acciones, cambiar el desenlace de la puesta en escena. Esta técnica inició en Gran Bretaña con muy buenos resultados y luego se extendió por Europa hasta llegar a Latinoamérica (se presentó primero en Argentina).

Con información de: 100ideasparaemprender.com, "Teatro *coaching* para empresas", disponible en: http:www.100ideasparaemprender.com/home/2010/06/teatro-coaching-para-empresas/, recuperado el 13 de junio de 2016.

Promociones temporales

A menudo se nombra a los individuos como *gerentes en función* cuando, por ejemplo, el gerente titular sale de vacaciones, está enfermo, hace un largo viaje de negocios o hasta cuando un puesto

queda vacante; así, las promociones temporales son un dispositivo de desarrollo y una conveniencia para la empresa.

Cuando al gerente en función se le otorga autoridad para tomar decisiones y asumir responsabilidad plena, la experiencia puede ser valiosa. Por otra parte, si es sólo una figura decorativa, no toma decisiones y en realidad no dirige, el beneficio de desarrollo será mínimo.

El nombramiento temporal de *gerentes en función* se utiliza para cubrir las responsabilidades de un gerente ausente.

Comités y consejos directivos menores

En ocasiones los **comités y consejos directivos menores**, también conocidos como *administración múltiple*, se utilizan como técnicas de aprendizaje: dan a los nuevos empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados; más aún, los empleados en capacitación de nivel medio, y en ocasiones los de nivel inferior, se familiarizan con una variedad de problemas que afectan a toda la organización: aprenden sobre las relaciones entre los distintos departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales, pueden presentar reportes y propuestas al comité o consejo y demostrar sus habilidades analíticas y conceptuales.

Por otra parte, los altos ejecutivos pueden tratar a quienes están en capacitación con una actitud paternalista y no darles las oportunidades de participar, omisión que podría frustrarlos y desalentarlos; entonces el programa sería perjudicial para su desarrollo.

Comités y consejos directivos menores o **administración múltiple** Proporcionan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados.

Los comités permiten a quienes están en capacitación interactuar con gerentes experimentados y tener una visión general de la empresa.

Asesoramiento y orientación (*coaching*)

El desarrollo en el puesto es un proceso sin fin, un buen ejemplo de esto es el entrenamiento deportivo: para que sea efectivo, el asesoramiento y la orientación (*coaching*), que es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y quienes están en desarrollo; se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad, reconocer y dar crédito por el trabajo bien hecho. Los asesores y orientadores ejecutivos (o *coachers*) efectivos desarrollarán las fortalezas potenciales de los subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. El asesoramiento y la orientación (*coaching*) requieren tiempo, pero si se hacen bien ahorrarán tiempo y dinero, además de que impedirán errores costosos de los subordinados. Así, a la larga, beneficiarán a todos: al superior, a los subordinados y a la empresa.

El asesoramiento y la orientación (*coaching*) deben hacerse en un clima de confianza, con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar sus debilidades.

Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa[3]



Como se ilustra en la figura 13.1, además de la capacitación en el puesto existen muchos enfoques más para el desarrollo del administrador. Estos programas pueden realizarse dentro de la compañía u ofrecerse desde el exterior por instituciones educativas y asociaciones administrativas.

[3] Para un análisis de la educación administrativa europea y estadounidense, véase McCarthy, Daniel J., Sheila M. Puffer y Heinz Weihrich, "Contributions to Management Practice by European and North American Management Education Programs", en Ralph Berndt, ed., *Global Management,* Berlín: Springer, 1996, pp. 3-18; Beamish, Paul W. y otros, *International Management*, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2000, pp. 191-192.



Las conferencias y congresos son un medio muy utilizado para el desarrollo de los administradores.

Programas de conferencias y congresos Exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

Programas de conferencias

Los **programas de conferencias y congresos** pueden utilizarse en el desarrollo interno o externo, exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo. Dentro de la compañía, los empleados serán instruidos sobre la historia de la empresa, sus propósitos y políticas, así como sobre sus relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas y congresos pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a otros sobre temas amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad.

Estas actividades pueden ser valiosas si satisfacen una necesidad de desarrollo y se planean con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores aumentará su efectividad; más aún, las conferencias y congresos pueden hacerse más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para ellos.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Educación innovadora en Estados Unidos y Europa[4]

La importancia de la innovación es ampliamente reconocida. La Academia de Administración formó la División Administrativa de Tecnología e Innovación (TIM) en 1987, que promueve el diálogo interdisciplinario sobre la innovación administrativa y el cambio tecnológico. Cuenta con más de 2 000 miembros actualmente, quienes investigan desde los aspectos estratégicos, administrativos y operativos de la innovación. La División TIM también utiliza casos como: Hewlett-Packard: el vuelo del Kitty Hawk, [caso de la Harvard Business School (HBS)], Tivo (HBS), iMotors (INSEAD), Intel Corp. (HBS), WebMD (HBS) y otros casos de innovación docente.

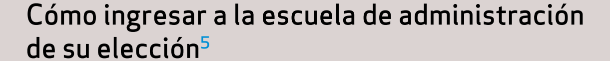
En Europa, la Academia de Administración Europea es una nueva institución académica que explora la administración de la innovación aplicada. La misión de la Academia IMPROVE es llevar a cabo investigación y compartir los resultados para mejorar la competitividad económica de Europa. El objetivo es también trabajar con la comunidad académica, lo cual podría dar lugar a la integración de la administración de la innovación en el currículo de los programas de licenciatura, maestría o ejecutivos. Las ventajas son la integración de la investigación académica y la aplicación práctica de los resultados de la investigación.

Programas universitarios de administración

Además de ofrecer cursos para no graduados y graduados en administración de empresas, muchas universidades organizan cursos, talleres, conferencias y programas formales para el desarrollo de gerentes; estas ofertas incluyen: cursos, seminarios cortos, programas de residencia, un currículo completo para graduados o hasta programas adaptados a las necesidades de una compañía en particular. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia del plan de carrera profesional con

[4] IMPROVE Academy, en: https://www.improve-innovation.eu/academy/about-the-academy/, recuperado el 5 de marzo de 2012; IMProve-"Pushing the Frontier: New Ideas to Promote Service Innovation Through Structural Funds", en:http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=366487&name=DLFE-11061.pdf, recuperado el 5 de marzo de 2012; TIM Cases, en: http://aomtim.org/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=48, recuperado el 5 de marzo de 2012.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Cómo ingresar a la escuela de administración de su elección[5]

Incluso los gerentes experimentados pueden decidir regresar a la universidad, la decepción ocurre cuando a los solicitantes se les informa que se les ha negado su inscripción o que van a estar en *lista de espera*, aunque esa noticia no debe desalentarles, sino estimular en ellos la búsqueda del motivo por el cual su solicitud fue rechazada. He aquí algunas ideas sobre lo que los responsables de la admisión pueden estar buscando: ¿hay un salto en su historial de empleo?, ¿qué habilidades o conocimientos especiales ofrece el candidato?, ¿expresa el candidato sus fortalezas con efectividad?, ¿qué quiere hacer la persona con el título que espera obtener?, ¿muestra el candidato que es diferente (p. ej., habla otros idiomas o tiene experiencia internacional)?, ¿muestra su trayectoria profesional una promoción rápida?

Por lo común una carta de solicitud genérica no es suficiente, el solicitante debe conocer la institución y, de ser posible, visitar la universidad y conocer a los miembros del personal académico así como a los estudiantes. El camino para alcanzar una carrera exitosa pueden ser los estudios avanzados o cursos especiales.

programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo de los supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y altos ejecutivos.

Estos **programas universitarios** exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración; además, casi siempre hay un valioso intercambio de experiencias entre los gerentes que, en puestos similares, enfrentan retos parecidos.

Programas universitarios de administración Exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración.

Universidades internas

Una de las primeras instalaciones educativas internas la estableció Ralph Cordiner, director ejecutivo de General Electric, a finales del decenio de 1950 en Crotonville, Nueva York, Estados Unidos. A Jack Welch, el recién retirado director ejecutivo de GE, le gustaba enseñar en Crotonville sobre su tema de estrategia favorito: convertir a las unidades de GE en las números 1 y 2 del mercado.[6] Crotonville se convirtió en el centro de aprendizaje de GE.

Otro centro muy conocido para el aprendizaje dentro de la compañía es la Universidad McDonald's, cerca de Chicago, Illinois, Estados Unidos. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar los restaurantes de la cadena de comida rápida. Universidades similares se ubican estratégicamente en varias partes del mundo; asimismo, muchas compañías han establecido sus propias universidades.

Otras compañías dedicadas a la capacitación y el desarrollo de sus propios gerentes son Intel, FedEx, Capital One y muchas más. Las empresas alemanas, conocidas por su exhaustiva capacitación, han ampliado sus programas para incluir educación gerencial; por ejemplo, SAP (conocida por sus productos de software) y BASF (una empresa química multinacional) han complementado sus actividades con un programa en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen.

Otro ejemplo de desarrollo interno es el tipo de capacitación al estilo Cuerpos de Paz de IBM.[7] IBM es muy conocida por la capacitación que imparte a su personal en el salón de clases. Pero el mundo real es muy diferente al salón de clases. A partir de ahí, el departamento de recursos humanos inició un programa que imita el programa del Cuerpo de Paz de Estados Unidos: su

[5] Harrington, Ann, "Or Not to B", *Fortune*, 4 de marzo de 2002, pp. 223-224.
[6] Welch, Jack y John A. Byrne, *Jack-Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Brooks, capítulo 12, 2001.
[7] Hamm, Steve, "The Globe is IBM's Classroom", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 56.

objetivo es enseñar a los gerentes cómo funciona el mundo real. En este programa innovador, los gerentes de IBM pasan un mes en países como la India, Brasil, Malasia y Sudáfrica para aprender sobre la cultura y convertirse en una especie de ciudadano global. Esto significa vivir en circunstancias diferentes a las del propio país (no en hoteles de lujo que tengan conexiones a CNN, sino en casas de huéspedes consumiendo comida local). Los participantes del programa trabajan en equipo con los gobiernos, las universidades y los negocios locales para ayudarlos a actualizar sus tecnologías y mejorar la calidad del agua. Este programa de un mes no convierte a sus participantes en expertos globales instantáneos, pero aprenden que la Tierra es más plana[8] cuando las personas de diferentes culturas trabajan juntas para alcanzar metas comunes.

Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea[9]

Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de bibliografía administrativa relevante y actualizada: en esencia es autodesarrollo. Al gerente lo puede ayudar el departamento de capacitación o un *coach,* que a menudo elabora una lista de bibliografía valiosa y actualizada. Esta experiencia de aprendizaje puede fortalecerse a partir del análisis de artículos y libros con otros administradores y el superior.

Cada vez es más frecuente que se presenten temas de administración en programas de instrucción por televisión, y en algunos de ellos pueden obtenerse créditos universitarios. Más aún, hay disponible una gran variedad de recursos audiovisuales sobre diversos temas con fines de instrucción y aprendizaje en la universidad o el salón de clases de la compañía.

www.education.com
www.ucla.edu
www.phoenix.edu
www.uchicago.edu
www.columbia.edu
www.stanford.edu
www.lse.ac.uk
www.cmu.edu
www2.lse.ac.uk
www.webct.com

La inversión en educación en línea está creciendo, y sus proveedores pueden catalogarse en tres grupos:

1. Escuelas.
2. Universidades.
3. Organizaciones de capacitación comercial y de negocios.[10]

Las universidades usan la nueva tecnología para programas de graduados y cursos de educación continua. En la Universidad de California, en Los Ángeles, Estados Unidos, la mayoría de los 3 000 cursos para no graduados van acompañados de sitios en la red que contienen notas de conferencias y material complementario: hasta los exámenes pueden tomarse en línea; la Universidad de Phoenix mezcla el aprendizaje a distancia con clases nocturnas; las facultades de administración como las de la Universidad de Chicago, la Universidad de Columbia, la Universidad Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Universidad Carnegie Mellon trabajan con la Universidad Cardean para ofrecer cursos completos en línea, y empresas como Blackboard y WebCT han desarrollado plataformas para colocar material de cursos en la red. Aunque la educación en línea puede ser útil, los escépticos cuestionan la rentabilidad y la efectividad de la aplicación de las nuevas tecnologías.

Simulación de negocios y casos de estudio prácticos

Los juegos de negocios y ejercicios experimentales se han utilizado desde hace tiempo, pero la introducción de las computadoras ha popularizado aún más estos enfoques en la capacitación y

[8] **Nota del editor:** El *best seller* de Thomas Friedman titulado *The World is flat* trata acerca de los efectos de la globalización y plantea la idea de que el mundo es más plano, en sentido figurado, puesto que cada vez hay menos barreras gracias a la tecnología y el libre comercio, entre otros factores.
[9] También puede escucharse en *podcast Business Today*, en: http://businesstoday.digitaltoday.in/podcast, recuperado el 5 de enero de 2016.
[10] "Online Education: Lessons of a Virtual Timetable", *The Economist*, 17 de febrero de 2001, pp. 69-71.

el desarrollo; sin embargo, la computadora es sólo una de varias herramientas: muchos de estos casos de estudio no requieren *hardware* alguno.

www.towson.edu/~absel

La gran variedad de simulaciones de negocios queda mejor ilustrada por los temas analizados en las reuniones de la Association for Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL). Los enfoques van desde casos de estudio de comportamiento que tratan, por ejemplo, con actitudes y valores, hasta simulaciones en cursos como marketing, contabilidad, sistemas de soporte de decisiones y política de negocios y administración estratégica.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Decálogo del trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es sólo la suma de actividades individuales, pues involucra una energía colectiva que hace que las tareas vayan más allá. Existen 10 puntos clave para que los integrantes de un equipo desarrollen todo su potencial y haya sinergia entre ellos:

1. Un equipo debe formarse con un propósito y tarea específicos.
2. Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.
3. Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.
4. Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.
5. Se deben evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.
6. Cada equipo tiene su propio estilo; se forma a partir de acuerdos al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de quienes lo constituyen, etcétera.
7. Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.
8. La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros ésta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.
9. Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.
10. La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios.

Con información de: SoyEntrepreneur, "Decálogo del trabajo en equipo", SoyEntrepreneur.com, disponible en: http://www.soyentrepreneur.com/decalogo-del-trabajo-en-equipo.html, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

Capacitación virtual[11]

Con operaciones en muchos sitios, compañías como McDonald's, Thrifty Car Rental y Circuit City ofrecen clases de capacitación con base en la red que pueden ser más rentables que la capacitación tradicional. McDonald's, por ejemplo, empezó su programa piloto de capacitación en la red en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas y seis países. Hay varios enfoques posibles:



1. El contenido que se vende de manera comercial o fabricado en serie.
2. Crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes.

[11] Vaas, Lisa, "The E-Training of America", *PC Magazine*, 26 de diciembre de 2001, inserto de Internet Business, pp. 1-4; Goodridge, Elisabeth, "Slowing Economy Sparks Boom in E-Learning: Online Training Lets Companies Provide More Employee Instruction for Less Money", *Information Week*, 12 de noviembre de 2001, p. 100; "Harvard Adds Online Courses", *Information Week*, 15 de octubre de 2001, p. 67; Symonds, William C., "Giving It the Old Online Try", *Business Week*, 3 de diciembre de 2001, pp. 76-80.

3. El aprendizaje electrónico (*e-learning*) sincrónico con instrucciones en vivo, que parece ser más efectivo que el aprendizaje a ritmo propio, el cual requiere autodisciplina. Las instrucciones en vivo se pueden adaptar a las necesidades de los estudiantes en cada momento, en particular al integrar transparencias de retroproyector, diapositivas y notas de lectura.
4. La mezcla de los programas comerciales con capacitación electrónica en vivo.

www.ibm.com
www.irs.gov
www.nol.com.sg

Algunas compañías han utilizado con éxito el aprendizaje electrónico (*e-learning*), como el enfoque del Basic Blue de IBM; más recientemente, este tipo de capacitación se utiliza para enseñar habilidades; el Servicio de Recaudación Interna de Estados Unidos la utiliza, al igual que Neptune Orient Lines, el gran transportador de contenedores, que debe capacitar a su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, América del Sur y otras regiones: en lugar de enviar instructores por todo el mundo, usa el aprendizaje electrónico como una alternativa rentable.

La tendencia del aprendizaje electrónico apenas está en sus primeras etapas, habrá que investigar más para hacerla más efectiva y encontrar el equilibrio apropiado entre el aprendizaje a ritmo propio y el guiado por un instructor.

Innovación en la educación superior: programas en línea edX y Coursera[12]

"La mitad de las escuelas de negocios en este país podría estar fuera del mercado en 10 años".[13] Las escuelas más amenazadas son aquellas que dependen de los programas de educación para ejecutivos y estudiantes de tiempo parcial. Una forma de mitigar la situación sería a través de programas de educación a distancia. Incluso las escuelas de élite como la Wharton y la Universidad de Stanford ofrecen programas en línea. La Universidad de California en Los Ángeles ofrece un programa híbrido con cursos en clase y en línea. Dos enfoques de aprendizaje e investigación en línea son edX y Coursera; lo anterior se ve con mayor claridad en el mapa mental de la figura 13.3.

edX

Este programa es una plataforma de cursos en línea que utiliza software de código abierto. Fue fundado por el MIT y Harvard en 2012 y se ofrece sin cargo en todo el mundo. En 2014, tuvo más de 2 millones de usuarios que podían aprovechar más de 170 cursos. Los programas están asociados con instituciones de Estados Unidos, China e India. Las instituciones miembros se encuentran en Australia, Canadá, China, Hong Kong, Japón, Suiza, Bélgica, Alemania, la India, Holanda, Corea del Sur y Suecia.

Algunos programas ofrecen aulas semipresenciales que incluyen clases tradicionales con componentes interactivos en línea. Las experiencias de aprendizaje pueden incluir videos cortos, ejercicios de aprendizaje, el uso de las tabletas y las diapositivas. También se pueden usar los libros de texto en línea. Los foros de discusión en línea permiten la interacción entre estudiantes. El

[12] Online B-Schools Threaten the Traditional Classroom, *Bloomberg Businessweek*, mayo 5-11, 2014, pp. 51-54; edX, en: https://www.edx.org, recuperado el 20 de mayo de 2014; Coursera, en: https://www.coursera.org, recuperado el 20 de mayo de 2014; Harvard EdCast: edX Marks the Spot, en: http://www.gse.harvard.edu/news-impact/2013/11/harvard-edcast-edx-marks-the-spot, recuperado el 5 de enero de 2016; edX, en: https://www.edx.org/edx-terms-service, recuperado el 21 de mayo de 2014; edX Schools and Partners, en: https://www.edx.org/schools-partners, recuperado el 21 de mayo de 2014; "Harvard and MIT Put $60-Million Into New Platform for Free Online Courses", en: http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/harvard-and-mit-put-60-million-into-new-platform-for-free-online-courses/36284, recuperado el 5 de enero de 2016; Coursera, Our Mission, How It Works, Our Approach, en: https://www.coursera.org/about, recuperado el 21 de mayo de 2014; "How Coursera, a Free Online Education Service, Will School Us All," in FastCompany, en: http://www.fastcompany.com/3000042/how-coursera-free-online-education-service-will-school-us-all, recuperado el 5 de enero de 2016.

[13] Online B-Schools Threaten the Traditional Classroom, *Bloomberg Businessweek*, mayo 5-11, 2014, pp. 51.

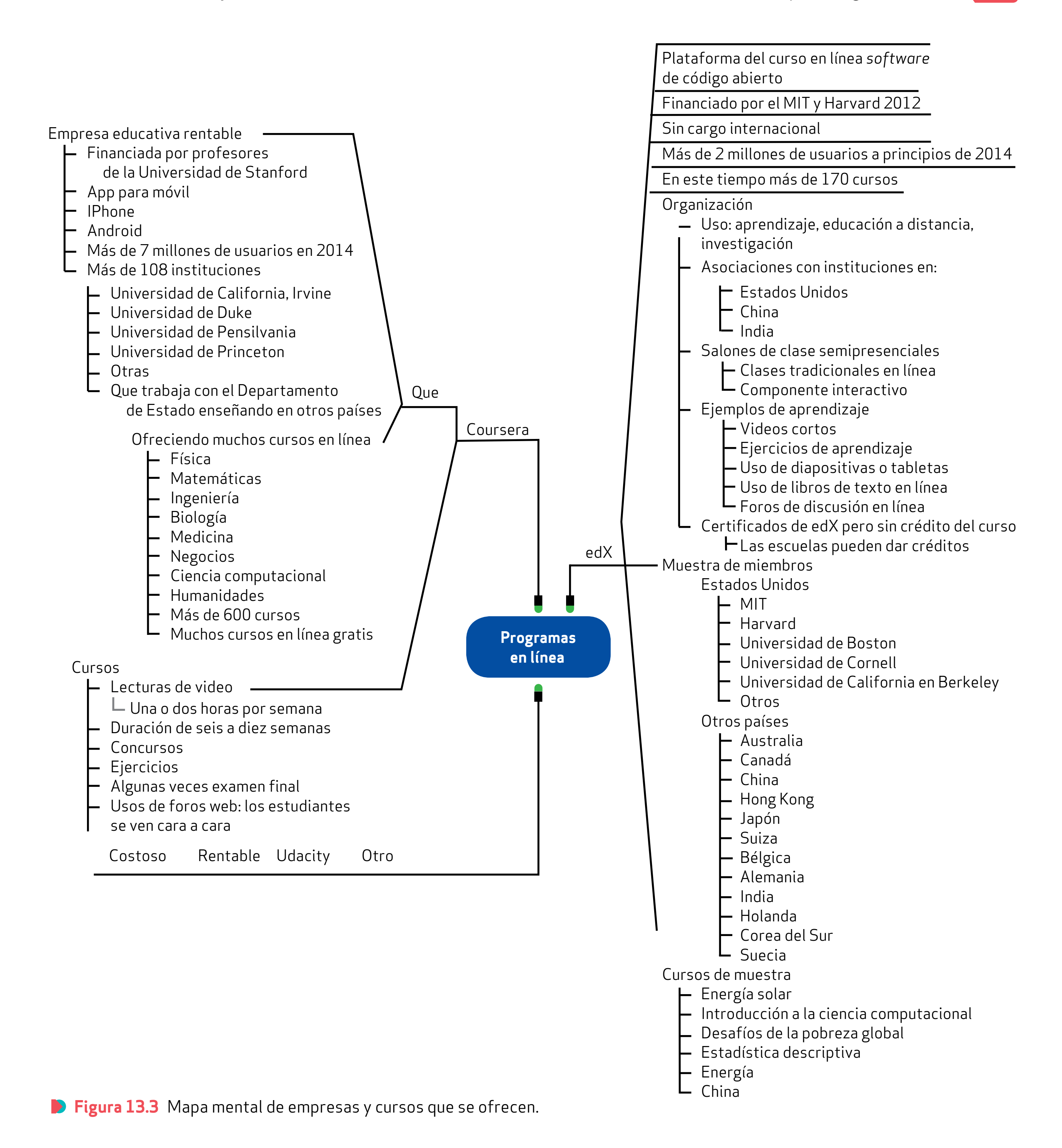


Figura 13.3 Mapa mental de empresas y cursos que se ofrecen.

programa edX no ofrece crédito del curso, pero los colegios participantes pueden ofrecerlo. Los siguientes son algunos cursos que se ofrecen a través de edX: introducción a la ciencia computacional, energía solar, estadística, desafíos de la pobreza global y muchos otros.

Coursera

Otro de los programas en línea es Coursera, empresa educativa con fines de lucro. Fue fundada por profesores de la Universidad de Stanford. Tuvo más de 7 millones de usuarios en 2014. Más de

108 instituciones participaron, incluyendo la Universidad de California en Irvine, la Universidad de Duke, la Universidad de Pensilvania, la Universidad de Princeton y otras; Coursera también trabaja con el Departamento de Estado de Estados Unidos ofreciendo cursos para militares asignados en varios países.

Los más de 600 cursos se ofrecen en diversas disciplinas como física, matemáticas, ingeniería, biología, medicina, negocios, ciencias de la computación y humanidades. Los cursos suelen incluir clases de video, concursos, ejercicios y, en ocasiones, un examen final. Los foros de la web permiten a los estudiantes encontrarse cara a cara. Los cursos son, por lo general, de seis a diez semanas de duración.

La educación puede ser la clave para la prosperidad en países de todo el mundo. Existen varios enfoques experimentales en la actualidad. El aprendizaje a distancia, usando programas en línea como edX y Coursera, puede ser una manera de enseñar y llevar a cabo la investigación en todo el mundo.

Campos de entrenamiento de codificación

La creciente demanda de personas capacitadas en programación y diseño de *software* ha dado lugar a una proliferación de campamentos de entrenamiento de codificación (por ejemplo, Codecademy, Campus Party). En estos programas de capacitación intensivos, los estudiantes reciben capacitación en habilidades de *software* de gran demanda (por ejemplo, Full Stack, Python, etc.) que pueden ayudar a los estudiantes a obtener empleo en carreras de salario más alto. Está por verse si continúa la tendencia en estos programas de capacitación o si las universidades tradicionales responden con ofertas similares.

Programas especiales de capacitación

El desarrollo administrativo debe utilizar un enfoque de sistema abierto que responda a las necesidades y exigencias del ambiente externo. Existe una creciente percepción de la necesidad de programas de capacitación específicamente diseñados para los miembros de grupos minoritarios y con capacidades diferentes. Muchas empresas realizan esfuerzos especiales para capacitar a estas personas de manera que puedan utilizar todo su potencial y contribuyan a las metas de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas específicos, por ejemplo, puede analizarse el tema de la ética para dar a la fuerza laboral lineamientos sobre el comportamiento ético; asimismo, el tema de la cultura corporativa puede atenderse de manera formal o informal. Las compañías japonesas se conocen en particular por sus esfuerzos especiales para permear la filosofía de la empresa en los empleados y promover una cultura corporativa deseable.

PERSPECTIVA GLOBAL

Desarrollo de talento en Cisco India y otros lugares[14]

Durante varios años Cisco se ha enfocado en los mercados emergentes, por ejemplo, la empresa utilizó un enfoque hiperactivo para reclutar y desarrollar personal en la India. Su segundo cuartel general en Bangalore le permite reclutar talento local, además, comenzó un Programa de Aceleración del Talento Global que opera en Arabia Saudí, Jordania y Sudáfrica, para buscar personas que trabajen en dos continentes y hablen dos idiomas; los contratados reciben una capacitación de seis meses en ventas y finanzas, y los programas de asesoría se realizan al asignar a estos recién contratados a gerentes experimentados. Este programa anima a los empleados a contribuir con 100 dólares para ayudar a los microemprendedores en las áreas rurales de la India, y la idea es poder descubrir a otro *Bill Gates*.

[14] Burrows, Peter, "Cisco: Tuning a Workforce to Local Markets", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 55.

Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo

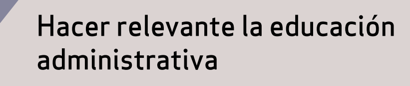
Determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo requiere medirlos frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación.

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo.

En general, el desarrollo de los objetivos incluye:

1. Aumento de los conocimientos.
2. Desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración.
3. Adquisición de habilidades.
4. Mejora del desempeño administrativo.
5. Logro de los objetivos de la empresa.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es sumamente importante que los criterios utilizados en la situación del salón de clases reproduzcan los criterios relevantes del ambiente de trabajo tanto como sea posible. El desarrollo de los gerentes requiere un enfoque situacional en el que objetivos, técnicas y métodos de capacitación y desarrollo sean bastante congruentes con los valores, las normas y las características del ambiente.



PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN **Hacer relevante la educación administrativa**

Para hacer los cursos de negocios más significativos, muchas escuelas invitan a oradores de la industria a compartir sus experiencias; esto crea lazos estrechos entre facultades y empresas, los ejecutivos se familiarizan con la calidad del currículo de cada escuela y para los estudiantes puede ser provechoso conocer las compañías cuando busquen empleo, de hecho, los ejecutivos a menudo fungen como miembros de los comités asesores y consejos directivos, y esto hace que las instituciones estén conscientes de las necesidades de la comunidad de negocios; sin embargo, esto no significa que las escuelas impulsadas por el mercado deban adoptar cualquier moda administrativa pasajera: la educación administrativa debe ser lo bastante amplia para incluir la enseñanza de todas las actividades gerenciales clave para planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar.

Administrar el cambio[15]



El cambio puede proceder del exterior y del interior de una empresa, así como de las personas que la integran.

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización

Varias tendencias, algunas de ellas ya en curso, tendrán implicaciones para desarrollar los recursos humanos, enseguida se muestran algunos ejemplos:

[15] Véase, por ejemplo, Galpin, Timothy J., *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Para críticas de varias tendencias en las carreras, véase la edición especial de *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 8-103.

- El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que los maestros y estudiantes las conozcan.
- La educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará y la necesidad de trabajadores calificados decrecerá, lo cual requerirá mayor desarrollo del conocimiento conceptual y de diseño.
- El cambio desde las industrias de manufactura hasta las de servicios requiere volver a capacitarse en preparación para ocupar nuevos puestos.
- La elección de oportunidades educativas se ampliará; por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación y desarrollo.
- Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público, al menos en algunos países, como Canadá.
- La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse con los gerentes de otros países y adaptarse a ellos, de ahí que las compañías necesiten capacitar con una perspectiva mundial.

Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis, por desgracia ésta casi nunca es la respuesta más efectiva; otro enfoque es planear deliberadamente el cambio, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

Técnicas para iniciar el cambio

Teoría de la fuerza de campo
Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste, al intentar mantener el *statu quo*, por otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su **teoría de la fuerza de campo**, donde sugiere que hay un equilibrio que se mantiene por *fuerzas impulsoras* y *fuerzas restrictivas*, como se ilustra en la figura 13.4.[16]

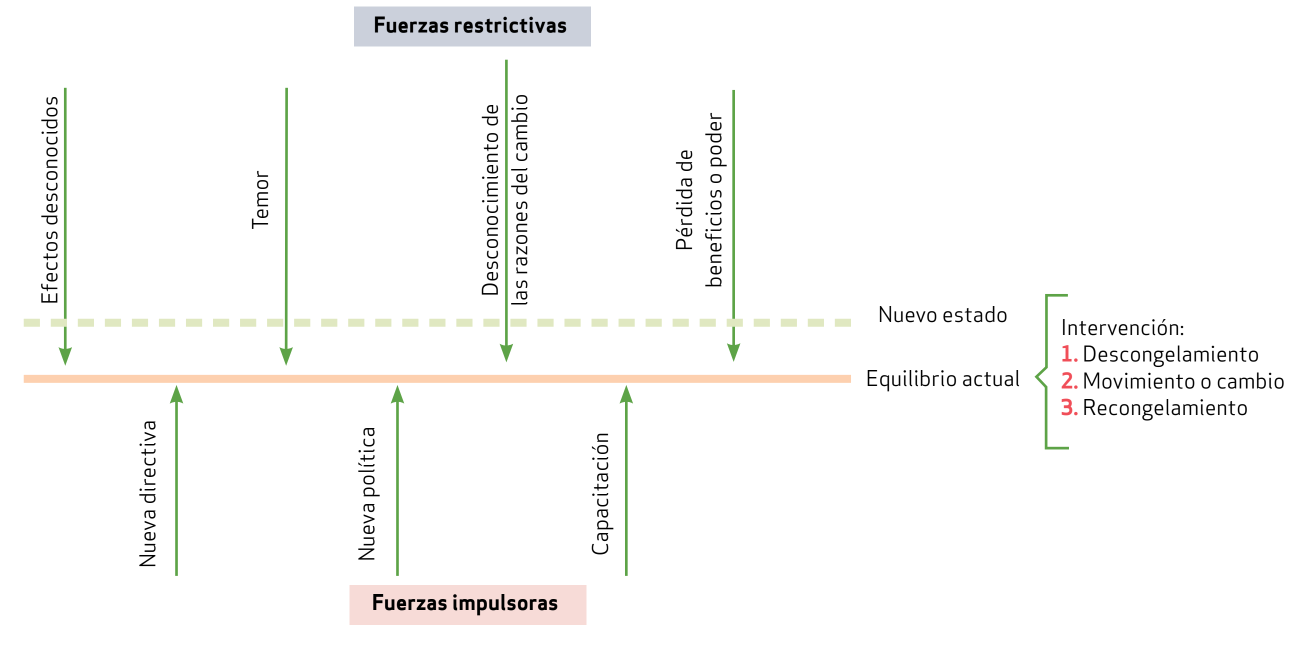


Figura 13.4 Modificar un equilibrio organizacional.

[16] Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Nueva York: Harper, 1951.

Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras; de hecho, esto puede producir algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las organizaciones, un cambio en las políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por éste participan en él.

El proceso del cambio incluye tres pasos:

1. Descongelar.
2. Mover o cambiar.
3. Volver a congelar.[17]

La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio: si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio; sin embargo, en algunos casos puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una incomodidad que pueda iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo: puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta.

La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio: para que sea efectivo debe ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona. Si es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior; por tanto, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial.

En un artículo reciente de *McKinsey Quarterly*, se ofrecieron lecciones sobre cómo los líderes pueden efectuar mejor los cambios con base en tres programas de cambio corporativo en los que se comprometieron consultores de McKinsey. Las lecciones para el cambio más efectivo incluyeron: conectar la capacitación con los objetivos empresariales, trabajar con los gerentes que ya eran influyentes en sus respectivos departamentos, proporcionar patrocinio ejecutivo a los gerentes que conducen el cambio y crear redes de líderes del cambio para evitar que el cambio positivo se limitara a silos.[18]

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



¿Qué es el indicador de formación empresarial?

En lo referente a la diferenciación empresarial, hay un tema de gran importancia: el análisis del nivel de formación y preparación profesional con que cuentan los trabajadores para desempeñar su cargo. Éste se refiere a la posibilidad real que tiene una empresa para capacitar especialistas con un sello único que trasciende una certificación de calidad. Una empresa que pone atención en la formación de especialistas es una empresa que valora y busca que sus integrantes desarrollen su máximo potencial para transmitir ese valor a sus clientes, es decir, si la empresa desarrolla habilidades en su personal, también otorgará al mercado un mejor servicio en cada una de las áreas que la conforman.

El indicador de formación empresarial puede calcularse como la cantidad de personas capacitadas de una empresa respecto al total de ésta, para después especificar las áreas en que se capacitó a cada una de ellas. Mientras más alto es el índice respecto al total de los trabajadores, más especializada será la organización. Este indicador refleja una estrategia para entender mejor a los clientes, para buscar la excelencia y para orientarse al dinamismo profesional.

Con información de: Benavides, Fernando, "En qué consiste el indicador de formación empresarial", *América Economía*, 3 de noviembre de 2011, disponible en: http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/en-que-consiste-el-indicador-de-formacion-empresarial, recuperado el 14 de noviembre de 2011.

[17] Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3a. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980, cap. 13; Warrick, D. D., *Managing Organization Change and Development*, Chicago: Science Research Associates, 1984.

[18] Aaron De Smet, Johanne Lavoie y Elizabeth Hioe. "Developing better change leaders", *McKinsey Quarterly*, 2012 (2), pp. 98–104.

Resistencia al cambio

Hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos:

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

La reducción de la resistencia se logra de maneras muy distintas; a su vez, la participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación sobre lo que se propone cambiar también ayuda a aclarar los motivos o efectos. Algunos enfoques se concentran en las personas involucradas en el cambio y otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología. El enfoque de sistemas sociotécnicos ilustrado en la figura 1.3 del capítulo 1 sugiere que la organización efectiva requiere la consideración de las dimensiones sociales y técnicas de una empresa.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



¿Cómo inician el cambio los gerentes emprendedores en sus empresas?[19]

Al enfrentar una situación de cambio total, ¿cómo inician el cambio en sus empresas los gerentes emprendedores? Joe Mandato es el director gerente de De Novo Ventures, en Palo Alto, California. En esta posición, a veces ha tenido que fungir como director ejecutivo interino para una compañía del portafolios de De Novo[20] que necesita de una nueva dirección o estrategia de cambio total. Por lo regular, esto significa que la empresa podría gastar en exceso, sin estrategia y dirección claras o efectivas, y dada la etapa en la que se encuentra, puede no haber justificación económica ni la necesidad de un director ejecutivo de tiempo completo.

Mandato habla sobre el proceso de cambio total para una empresa nueva en problemas: después de identificar sus deficiencias y asumir la responsabilidad de su liderazgo, el primer paso es evaluar el equipo instalado en ese momento. ¿Quién hace que las cosas ocurran para la empresa y quién no? A menudo es necesaria una reducción en la fuerza (RIF, por sus siglas en inglés) del equipo de dirección y de su personal, y esta reducción debe ocurrir tan rápido como sea posible y de manera definitiva, es decir, despedir de inmediato a todos los empleados cuyo desempeño sea insatisfactorio, o bien a los que no son esenciales para el futuro de la empresa. Es importante hacer las reducciones de personal en sólo un movimiento para que los que se queden no estén con el temor de perder su empleo, sino confiados de su función en la empresa y se enfoquen a restablecerla en terreno firme. A continuación deben identificarse las brechas en el talento necesario y cubrirlas. El proceso de contratación de empleados permanentes será lento y metódico. La necesidad urgente en ciertos puestos puede cubrirse mediante la contratación de servicios a través de terceros, incluso en los niveles más altos de la organización. La asignación de personal temporal da flexibilidad a la empresa y también reduce sus costos. En este proceso, las metas de la compañía deben ser recalibradas y comunicadas al personal que se quedó y a los recién llegados, lo cual hace necesario obtener la aceptación de estas personas clave.

[19] Entrevista telefónica que Mark Cannice sostuvo con el doctor Joe Mandato de De Novo Ventures el 3 de enero de 2007.

[20] Una compañía de portafolios de una empresa de capital de riesgo es financiada en todo o en parte por la empresa inversionista. Al financiar a una compañía del portafolios, la empresa que invierte ejerce importante influencia formal (al ocupar puestos en el consejo) e informal (función de asesor) en ella.

Mandato concluye diciendo que la evaluación del desempeño de los gerentes y el personal restante debe hacerse mediante un proceso formal, es decir, comparar el indicador objetivo con el logro real cada trimestre. El indicador objetivo debe establecerse en conjunto con los empleados de la empresa con base en que las actividades de una nueva compañía serán de un nivel más amplio que las de organizaciones establecidas.

Conflicto organizacional

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Si bien casi siempre el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. El conflicto cognitivo, el debate de ideas, se ve a menudo como algo productivo, mientras que el conflicto afectivo, los desacuerdos personales, por lo común se considera no productivo. Como lo estableció un alto ejecutivo de una compañía importante, si no hubiera conflicto sobre algún problema, quizá no se analizaría a profundidad y la decisión final sería pospuesta hasta que todos los aspectos fueran evaluados a fondo.



El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en el individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos.

Fuentes del conflicto

Hay muchas fuentes potenciales de conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por tener relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de actividades, así que son comunes las fricciones. Más aún, las metas de las partes a menudo son incompatibles, en especial cuando compiten por recursos limitados. Las personas también tienen diferentes valores y percepciones de los problemas, un gerente de producción puede asumir la posición de que adelgazar la línea de productos y concentrarse en unos cuantos puede hacer que la organización sea más productiva, en tanto que un gerente de ventas puede desear una línea de productos amplia que satisfaga las demandas de diversos clientes; o quizás un ingeniero quiera diseñar el mejor producto sin importar su costo o las consideraciones de demanda del mercado.

El conflicto también puede surgir de otras fuentes, es decir, entre quienes ocupan puestos de línea o apoyo. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. Tener diferentes antecedentes educativos también es una fuente potencial de conflicto. Quizá la que se menciona con mayor frecuencia es la falta de comunicación. Muchos de estos temas se analizan a lo largo de este libro.

Manejo del conflicto

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales. Evadir la situación que lo ocasiona es un ejemplo del enfoque interpersonal; otra forma de hacerle frente es suavizarlo, es decir, dar más importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes, y menos a los desacuerdos; una tercera forma es forzar, esto es, imponer nuestro punto de vista a los demás, lo que por supuesto ocasionará resistencia abierta o encubierta. Una forma tradicional de manejar el conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona.

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales.

También se hacen intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, puede reasignarse al individuo a otra unidad organizacional, y en muchas situaciones el conflicto lo maneja una persona con mayor jerarquía en la organización, con autoridad suficiente para decidir sobre un problema; sin embargo, si la solución se percibe como injusta, el perdedor puede intentar desquitarse con el ganador después, con lo que se perpetúa el conflicto. En el enfoque de solución de problemas al conflicto organizacional, las diferencias se confrontan abiertamente y los problemas se analizan con la mayor objetividad posible.

Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales, lo que significa modificar e integrar los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, quizá deba cambiarse la estructura de la organización y aclarar las relaciones de autoridad-responsabilidad. Quizá se necesiten nuevas formas de coordinar las actividades y también reconformarse las actividades y los lugares de trabajo; en el taller de una empresa, por ejemplo, las máquinas se colocaron de manera que impedían que las partes en conflicto interactuaran entre ellas. A menudo no sólo debe decidirse sobre los cambios necesarios, sino también seleccionarse el proceso apropiado, por lo que la sección siguiente se enfoca en el desarrollo de la organización.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



¿Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación?

Para evaluar cuáles son las necesidades de capacitación del personal de una empresa es necesario inventariar las necesidades de capacitación que ésta tiene; esto se puede hacer a través de los siguientes medios:

1. Evaluación del desempeño. A través del cual se pueden descubrir aciertos y desaciertos en la realización de diversas actividades, así como determinar el nivel de satisfacción en el cumplimiento de las tareas.
2. Observación de las rutinas en el trabajo. Permite identificar los puntos débiles de los colaboradores al detectar la evidencia de trabajo poco eficiente.
3. Cuestionarios. Existen varios tipos de éstos, los cuales evidencian las necesidades de capacitación:

   a) Encuestas. Es una serie de preguntas impresas que se entregan al trabajador y que deben tener suficiente espacio para que los empleados puedan escribir sus puntos de vista y experiencias.
   b) Por medio de los jefes inmediatos. Éstos saben de forma específica cuándo es que el personal necesita capacitación, pues están al tanto de los aciertos y errores que cometen los integrantes de su equipo.
   c) Análisis de los cargos. Conocer cuáles son los requerimientos específicos para cada cargo posibilita la preparación de programas adecuados que provean conocimientos específicos necesarios para cada posición.

Con información de: SoyEntrepreneur, "Cómo medir las necesidades de capacitación de personal de tu empresa", SoyEntrepreneur.com, disponible en: http://www.soyentrepreneur.com/como-medir-las-necesidades-de-capacitacion-de-personal-de-tu-empresa.html, recuperado el 14 de noviembre de 2011.



Desarrollo organizacional

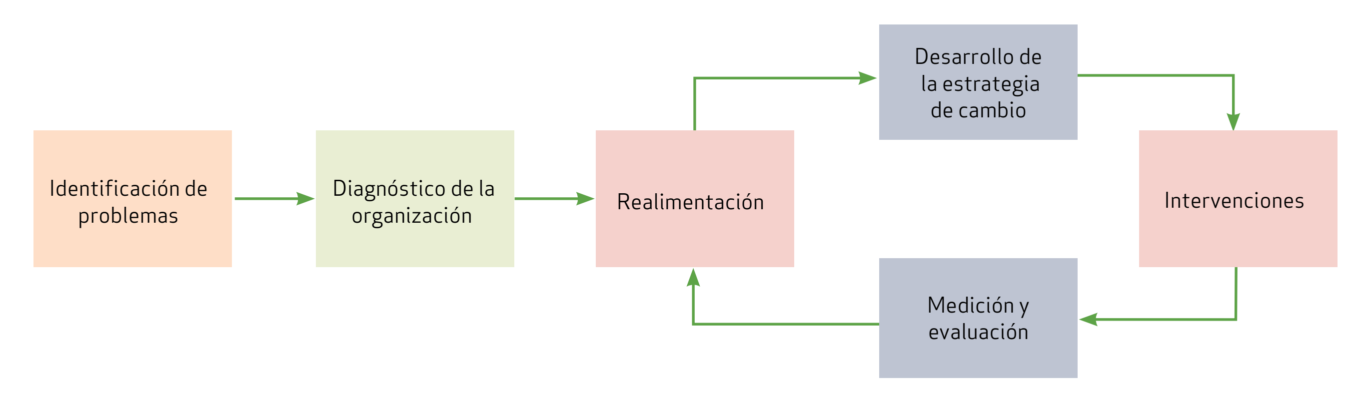
Como se explicó, el desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación.

Las técnicas de desarrollo organizacional, además, pueden incluir capacitación de laboratorio (p. ej., personas comunicándose en una situación de grupo), capacitación de red gerencial (*managerial grid*) y realimentación de encuestas. Algunos practicantes del desarrollo organizacional también utilizan la formación de equipos, consultas de procesos, enriquecimiento del puesto, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, manejo del estrés, planeación de la carrera profesional y de vida, y administración por objetivos (APO) como parte de su enfoque.

El proceso del desarrollo organizacional

El **desarrollo organizacional** es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los pasos que se muestran en la figura 13.5. Enseguida se presenta un ejemplo que puede ilustrar la aplicación del modelo:

Desarrollo organizacional Enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa.



Adaptado de: Rush, H. M. F., *Organizational Development: A Reconnaissance*, Nueva York: National Industrial Conference Board, Inc., 1973, p. 6. Utilizado con autorización.

Figura 13.5 Modelo del proceso de desarrollo organizacional.

Una empresa enfrenta ciertos problemas: conflicto entre unidades organizacionales, moral baja, quejas de los clientes y costos crecientes (*reconocimiento del problema* en el modelo). El director ejecutivo contacta a un experto en desarrollo organizacional para analizar la situación y los dos reconocen la necesidad de un diagnóstico organizacional. El consultor recopila información de varias unidades organizacionales mediante cuestionarios, entrevistas y observación, y los datos se analizan y preparan para realimentación.

El ejecutivo consulta con los otros gerentes para celebrar una reunión con ellos, donde, después de algunos comentarios de introducción, el consultor presenta sus descubrimientos con los encabezados de *relaciones entre departamentos*, *metas de la empresa* y *relaciones con los clientes* (*realimentación*); luego, el grupo califica los problemas en orden de importancia. Con la orientación del consultor, el grupo analiza las dificultades, identifica las causas subyacentes y explora soluciones posibles.

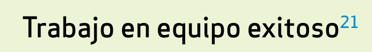
La función del consultor es la de un asesor que facilita el proceso, en el que se integran conferencias y ejercicios breves sobre la toma de decisiones, formación de equipos y solución de problemas, y en ocasiones se establecen subgrupos para tratar problemas específicos. La importancia está en la apertura y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una *estrategia de cambio*.

Las *intervenciones específicas* pueden incluir un cambio en la estructura de la organización, un procedimiento más efectivo para manejar las quejas de los clientes y el establecimiento de un equipo a cargo de la responsabilidad de instrumentar un programa de reducción de costos. Más

aún, el grupo acuerda volver a reunirse en tres meses para *medir y evaluar* la efectividad de los esfuerzos de desarrollo organizacional.

Aun cuando estas tres fases completan el ciclo de desarrollo, el esfuerzo no termina allí, sino que dicho desarrollo se convierte en un esfuerzo continuo, planeado, sistémico y enfocado en el cambio, que se propone hacer a la empresa más efectiva.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Trabajo en equipo exitoso[21]

El puesto de jefe ejecutivo de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) a menudo se considera como la plataforma de lanzamiento para acceder al más alto cargo de director ejecutivo, pero esto puede cambiar en favor de los equipos que instrumentan la estrategia corporativa. En lugar de que sea el COO quien la instrumente, los equipos pueden desarrollar esta actividad, lo que eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común; sin embargo, las habilidades de equipo deben aprenderse, y no todos tienen éxito, de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace exitosos a los equipos? Debe capacitarse a los miembros de un equipo en habilidades como comunicación, saber escuchar; establecer los objetivos del equipo, mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización; más aún, el sistema de recompensas debe basarse más en el desempeño del equipo y menos en los logros individuales. Los equipos también deben tener acceso a información importante (que algunos altos gerentes pueden no querer compartir); así, una cultura de apertura es esencial, y quizá lo más importante, la capacitación del equipo no es un suceso aislado, o un programa de una sola ocasión, sino un proceso continuo.



La organización que aprende

Organización que aprende Organización que puede adaptarse a los cambios del ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas.

La **organización que aprende** se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas. Peter Senge, quien popularizó los conceptos de la organización que aprende,[22] en su obra *The Fifth Discipline,* sugiere cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender:

1. Modo de pensamiento sistémico.
2. Control personal.
3. Modelos mentales.
4. Una visión compartida.
5. Aprendizaje en equipo.

La organización que aprende generalmente se asocia a conceptos como compartir la visión de la empresa, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes, consideración de estruc-

[21] Brady, Diane, "An Executive Whose Time Has Gone", *Business Week*, 28 de agosto de 2000; "Why Some Teams Succeed (and So Many Don't)", *Harvard Management Update*, enero de 2000. Véase también Orsburn, Jack D. y Linda Moran, *The New Self-directed Work Teams: Mastering the Challenge*, 2a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2000.

[22] Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*, Nueva York: Doubleday, 1990; Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, y Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nueva York: Doubleday, 1994.

turas de la organización radicalmente nuevas, creación de equipos que aprenden y establecimiento de enlaces con las personas externas a la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas.

David Garvin ofrece la siguiente definición: "Una organización que aprende es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones".[23] Esto significa que una organización que aprende se dedica a la solución sistémica de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos constantemente. También debe haber tolerancia al fracaso porque es posible que la experimentación no tenga éxito: la meta es, por supuesto, aprender de errores pasados. El aprendizaje no debe estar restringido a la propia experiencia, ya que puede aprenderse mucho de los demás, dentro y fuera de la organización. Aprender de otras organizaciones a menudo se logra mediante puntos de referencia (*benchmarking*), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma industria, sino también en otras. Lo que se aprende debe compartirse, por ejemplo, con reportes, recorridos a plantas y programas de educación y capacitación. Debe alentarse a los individuos o grupos a que compartan su conocimiento especializado y lo difundan por toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, puesto que éstos deben ser aplicados; a menos que el comportamiento cambie, poco se gana con los esfuerzos de crear una organización que aprende, por tanto, el progreso y la mejoría deben medirse mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento; por ejemplo, las tiendas departamentales pueden utilizar a los consumidores para evaluar el servicio de sus representantes de ventas (asesores de la tienda por departamentos L.L. Bean compran por teléfono para evaluar el servicio de sus operadores). Una auditoría de aprendizaje amplia puede incluir una variedad de mediciones.

La organización que aprende soluciona los problemas de forma sistémica, experimenta, busca nuevos conocimientos constantemente y es tolerante al fracaso.

www.llbean.com

PERSPECTIVA GLOBAL

El aprendizaje global de Walmart[24]

Cuando el mercado estadounidense de Walmart se saturó, necesitó mercados internacionales para su expansión: hacia 2006 sus ventas fuera de Estados Unidos representaron casi 20% del total, pero la expansión al extranjero, unos 15 países, no dejó de tener problemas, hasta en países en los que la compañía tuvo un éxito relativo.

- En Alemania, Walmart tuvo problemas con empleados, clientes y Aldi Einkauf GmbH, el competidor de bajo precio. Los empleados objetaban la política de no permitirles entablar relaciones amorosas entre supervisores y subalternos; los clientes consideraban las sonrisas amables de los cajeros como coqueteos, y quizá lo más importante, Aldi ya estaba bien establecida en Alemania al ofrecer una cantidad limitada de productos a precios bajos, además ciertos consumidores no consideraban la imagen de Walmart como un líder de precios bajos, por lo que no fue redituable y tuvo que dejar sus operaciones en Alemania.
- En Reino Unido, Asda, la subsidiaria de Walmart, salió mejor librada porque la compañía era reconocida por sus precios bajos. Más aún, Asda respondió a leyes de zonificación locales al abrir tiendas más chicas.
- Desde 2002 Walmart operaba en Japón, donde invirtió en Seiyu Ltd., una cadena que vendía abarrotes y ropa. Aeon Co., su competidor, aparentemente quedó tan impresionado por el modelo de negocios de la cadena estadounidense, que envió a sus empleados a China y Corea del Sur

www.aldi.com
www.asda.co.uk
www.seiyu.co.jp/company/english/outline.php
www.aeon.info/en/
www.carrefour.com/english/

[23] Garvin, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993; en: http://doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/93402, recuperado el 18 de agosto de 2006.

[24] Samor, Geraldo, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, "Innocents Abroad?" *The Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2006; en: http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2004/internationalBusiness/pdf, recuperado el 5 de septiembre de 2006. Véase también Govindarajan, Vijay y Anil K. Gupta, "Taking Wal-Mart Global: Lessons From Retailing's Giant", en: http://www.strategy-business.com/press/16635507/13866, recuperado el 18 de agosto de 2011.

a estudiar su operación; además, otros competidores japoneses también redujeron sus precios y abrieron supercentros en una sola planta.

- Pero el modelo de supercentros no funcionó bien en Brasil, donde los consumidores prefieren el mercado local. Además, promover palos de golf en la tierra del *soccer* no fue apropiado. Aunque los gerentes brasileños ayudaron a ajustar el enfoque de la compañía al ofrecer, por ejemplo, más artículos de alimentos en sus tiendas.
- En China, donde muchos consumidores tienen limitadas posibilidades de transporte, Walmart lo ofrecía de forma gratuita y con un servicio de entrega a domicilio de artículos pesados como refrigeradores. Aunque la participación de mercado en 2005 era de sólo 2%, se estima que un incremento a 3% podría darle a ganar 20 mil millones de dólares en ventas anuales, aunque la compañía enfrenta fuerte competencia de Carrefour SA, el detallista francés.
- México es un mercado muy importante para Walmart: en él aprendió que los patines de hielo no son importantes para los consumidores, más allá de que ciertos mexicanos los conozcan debido a sus visitas a Estados Unidos.
- Walmart planea su futuro. Aun cuando la India no permite que detallistas extranjeros ingresen al país, la empresa estudia este mercado con cuidado para estar lista si se levantan las restricciones.

Con ventas internacionales que representan 20% de su total, el mercado mundial es decisivo para el futuro de Walmart; es cierto, se han cometido errores al no comprender el ambiente cultural en el extranjero, sin embargo, la compañía aprende de sus errores porque los clientes internacionales son vitales para su crecimiento.

RESUMEN

El desarrollo de un gerente es el progreso que logra al aprender cómo administrar con efectividad, y a menudo también se refiere a programas de desarrollo; en cambio, el desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado para que toda ella, o una de sus unidades, sea efectiva.

Pueden obtenerse buenos resultados mediante un enfoque sistémico para el desarrollo y la capacitación del administrador, que en el puesto incluye: avance planeado, rotación de puestos, creación de puestos de *asistente*, promociones temporales, uso de comités y consejos directivos menores, y asesoramiento y orientación (*coaching*). El desarrollo del administrador puede incluir una variedad de programas de capacitación internos y externos.

Existen muchas fuentes de conflicto, algunas formas de manejarlo son evadir la situación, suavizarla, forzarla, lograr un compromiso, cambiar el comportamiento, reasignar a los individuos, resolver el conflicto a niveles superiores y solucionar los problemas; otro enfoque es hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación, así como reacomodar las relaciones de autoridad-responsabilidad, actividades y ubicaciones de trabajo.

El proceso típico de desarrollo organizacional incluye el reconocimiento de problemas, el diagnóstico organizacional, la realimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, las intervenciones, la medición y la evaluación de los esfuerzos de cambio. La organización que aprende se adapta con rapidez a los cambios en el ambiente mediante el aprendizaje continuo.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Capacitación electrónica (*e-training*)
Capacitación en el puesto
Capacitación gerencial
Capacitación y desarrollo interno y externo
Desarrollo del gerente
Desarrollo organizacional
Formas de manejo del conflicto organizacional
Fuentes de conflicto organizacional
Organización que aprende
Proceso de desarrollo del gerente
Proceso del desarrollo organizacional
Simulación de negocios y estudio de casos prácticos
Teoría de la fuerza de campo

PARA ANALIZAR

1. Se ha sostenido que las empresas tienen la obligación de capacitar y desarrollar a todos los empleados con potencial gerencial. ¿Está usted de acuerdo?, ¿por qué?
2. ¿Cuáles son algunos de los fracasos típicos en el desarrollo y la capacitación de los gerentes?, ¿puede usted explicar estos fracasos?, ¿qué recomendaría para superar las deficiencias?
3. Evalúe ventajas y desventajas de diferentes enfoques a la capacitación en el puesto.
4. En el puesto que ahora ocupa o espera tener en el futuro, ¿qué tipo de asesoramiento y desarrollo (*coaching*) gerencial sería el más beneficioso para usted?
5. ¿Cuáles son las características principales del desarrollo organizacional, ¿en qué se diferencia el desarrollo organizacional del desarrollo del gerente?, ¿cree que el desarrollo organizacional podría funcionar en su empresa?, explique por qué.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que conozca y analice sus esfuerzos de desarrollo gerencial.
2. ¿Qué tipo de conflictos ha experimentado en una organización con la que está familiarizado?, ¿cuáles fueron sus causas?, ¿qué se hizo, si acaso, para resolverlos?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *universidad abierta*. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? Compare la universidad abierta con la universidad tradicional.
2. Busque en internet el término *desarrollo organizacional*. Analice sus hallazgos con la clase.

CASO GLOBAL 13.1

Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE[25]

Cuando Jack Welch, el presidente y director ejecutivo de General Electric (GE), se retiró en 2001, pudo recordar con satisfacción una carrera muy exitosa. Se convirtió en director ejecutivo en 1981 a los 45 años de edad, en esa época la compañía tenía una estructura muy compleja con considerables reglas burocráticas.

Uno de sus primeros cambios fue iniciar un proceso de formulación de estrategia, con el lineamiento de que cada uno de los negocios debería ser el número 1 o 2 en sus respectivas áreas. Si éste no era el caso, los gerentes tenían la opción de resolver el problema, vender su negocio o cerrarlo. En un esfuerzo por hacer más eficiente a la organización, Welch retiró el nivel de sector y eliminó miles de puestos de empleados asalariados y pagados por hora. Gracias a estas medidas drásticas se ganó el apodo de *Neutron Jack*. La reorganización aumentó el tramo de administración (también llamado *tramo de control*) para muchos gerentes, de tal forma que tenían 10 o hasta 15 subordinados.

A la reestructuración le siguió el cambio de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo de los gerentes. Uno de esos programas fue *Resolver* (*Work-Out*): se reunían grupos de gerentes a compartir abiertamente sus puntos de vista en sesiones de tres días; al principio de las reuniones el superior presentaba los retos para su unidad organizacional, luego debía salir y pedía a los grupos que encontraran soluciones a los problemas, y los facilitadores ayudaban en estos análisis; el último día se presentaban al superior soluciones al problema, que tenía tres alternativas: aceptar

[25] Se consultaron varias fuentes, que incluyen las siguientes: Byrne, John A., "Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE", *Business Week*, 8 de junio de 1998, p. 92 y ss.; Schlosser, Julie, "Jack? Jack Who? Six CEOs Who Have Outperformed GE's Welch", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001; varios casos de la Escuela de Negocios de Harvard que analizan a GE y Jack Welch; Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001; y GE en: http://www.ge.com, recuperado el 18 de agosto de 2011; Motorola, en: http://www.motorola.com, recuperado el 18 de agosto de 2011; y "What IS Six Sigma?", en: http://www.ge.com/sixsigma, recuperado el 5 de enero de 2016.

la propuesta, rechazarla o recopilar más información, un proceso que presionaba mucho al superior para que tomara decisiones.

Otro programa para mejorar la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia, fue el conocido como *Mejores prácticas* (*Best Practices*): la meta era aprender cómo otras compañías satisfacían a los clientes, cómo se relacionaban con sus proveedores y en qué forma desarrollaban nuevos productos; esto ayudó a la gente de GE a enfocarse en los procesos de sus operaciones que mejorarían el desempeño de la compañía.

Jack Welch se involucraba personalmente en el desarrollo de los gerentes en el centro de capacitación que tenía la empresa en Crotonville. Los líderes, sugería Welch, no son los que sólo logran resultados, sino quienes también comparten los valores de la compañía: los gerentes que compartían los valores de la compañía pero no lograban resultados recibían otra oportunidad para mejorar su desempeño, en tanto que aquellos que lograban resultados pero no compartían los valores recibían asesoramiento para cambiar su orientación de valores; había pocas esperanzas para quienes no lograban resultados ni compartían los valores de la compañía.

La iniciativa de máximo esfuerzo de GE resaltaba las *metas ideales* sin reparar mucho sobre cómo lograrlas; este enfoque es similar al establecimiento de objetivos creativos que utilizan otras compañías en algunos programas de APO. Estas metas ideales no reemplazaban el enfoque tradicional de establecimiento de objetivos, simplemente lo complementaban.

Para mejorar la calidad, en GE se introdujo el enfoque Six Sigma que utilizaba Motorola; este programa sugiere un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por millón de operaciones. Se requería que los gerentes participaran en el programa y sus bonos estaban relacionados con el logro del nivel de calidad. Con sólida convicción de vincular al desempeño con las recompensas, también se introdujo un sistema de evaluación que calificaba a los empleados en cinco categorías, de 10% superior a 10% inferior: 25% superior recibía opciones de acciones como recompensa.

Si bien algunos gerentes estaban a favor de la transformación organizacional porque sentían mayor libertad y recibían recompensas por su buen desempeño y por compartir los valores, otros veían fallas en el sistema.

Preguntas

1. ¿Considera que resulta ético emprender una reestructuración y eliminación de niveles que ocasionará una reducción masiva de puestos?
2. ¿Cómo se sentiría si usted fuera el jefe en la sesión *Work-Out* y se le pidiera que saliera de la reunión mientras sus subordinados analizan problemas y sugieren soluciones a las que tendría que responder *sí, no* o *requiere mayor estudio*?
3. ¿Por qué aceptarían otras compañías que estudiaran sus mejores prácticas?
4. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño de los gerentes no sólo en cuanto al logro de resultados, sino también respecto del grado al cual comparten los valores organizacionales?
5. ¿Cómo se sentiría sobre establecer objetivos no realistas (de extensión)?
6. ¿Debe calificarse a los gerentes dentro de su unidad organizacional?, ¿qué sugeriría usted si una de esas unidades fuera notablemente superior a otra en la que, en general, la mayoría de sus gerentes son buenos y, a pesar de ello, tiene que identificar al 10% menor?
7. En general, ¿cómo evaluaría usted el enfoque de GE al cambio organizacional?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas posibles?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 4

Integración global y empresarial

La conclusión de esta parte se refiere a la integración global y empresarial. Primero se exponen las prácticas de integración en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. Después se estudia el enfoque global del modelo alemán-europeo para capacitación y desarrollo. El tercer punto se refiere a atraer talento para una nueva empresa de alto rendimiento. Por último, el caso de la industria mundial del automóvil se enfoca en los directores ejecutivos de los fabricantes de autos.

Práctica de integración en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia[26]

La integración requiere identificar las necesidades de recursos humanos y ocupar la estructura organizacional con personas competentes, así como conservarla en ese estado. Los métodos administrativos de Japón y China se diferencian enormemente de los de las compañías estadounidenses justamente en lo que se refiere a la administración de los recursos humanos (aparte del proceso de toma de decisiones), como se muestra en la tabla C4.1 que complementa esta sección, para el cual se incluye también a México y Colombia.

Tabla C4.1 Comparación de la integración de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
1. A los jóvenes se les contrata desde la escuela; muy escasa movilidad de personal entre compañías.	1. Al personal se le contrata en escuelas y otras compañías; frecuentes cambios de compañía.	1. Al personal se le contrata en su mayoría en escuelas, y en menor medida en otras compañías.	1. A las personas se les contrata desde las escuelas y en otras áreas productivas.	1. A las personas se les contrata en escuelas, organismos de formación y capacitación técnicas, y en el mercado laboral.
2. Lento ascenso por la jerarquía.	2. Deseo y demanda intensos de avance rápido.	2. Ascenso lento, pero aumentos salariales regulares.	2. El ritmo de los ascensos lo determina la dinámica de crecimiento de las empresas.	2. Ascensos lentos en la jerarquía.
3. Lealtad a la compañía.	3. Lealtad a la profesión.	3. Ausencia de lealtad tanto a la compañía como a la profesión.	3. Lealtad a la compañía, al grupo de filiación y a la profesión.	3. Lealtad a la profesión.
4. Evaluación del desempeño una o dos veces al año.	4. Exhaustiva evaluación del desempeño usualmente una vez al año.	4. Revisión del desempeño, usualmente, una vez al año.	4. La evaluación del desempeño es continua y, formalmente, una vez al año.	4. Revisión anual del desempeño.

(*continúa*)

[26] Las fuentes de información se listan en la nota 41 de las referencias de las conclusiones de la parte 2. Véase además "A Survey of Japan: What Alls Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16; y "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 11.

Tabla C4.1 Comparación de la integración de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia* (*continuación*)

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
5. Los ascensos se basan en el desempeño a largo plazo y otros criterios. 6. La capacitación y el desarrollo son considerados una inversión a largo plazo. 7. Empleo de por vida, común en las compañías.	5. Los ascensos se basan primordialmente en el desempeño individual y a menudo en el desempeño a relativamente corto plazo. 6. Reservas ante la capacitación y el desarrollo (los empleados pueden irse a otra empresa). 7. Impera la inseguridad en el empleo.	5. Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudios, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes. 6. Se cuenta con programas de capacitación; los administradores presentan exámenes impuestos por el Estado. 7. Seguridad en el empleo; prácticamente empleo de por vida.	5. Los ascensos se basan en el desempeño individual, así como en la contribución al logro de resultados en proyectos instrumentados a través de grupos de trabajo. 6. La capacitación y el desarrollo forman parte de la estrategia de crecimiento de las organizaciones. 7. Existe una seguridad más o menos razonable en el empleo.	5. Los ascensos se basan en el desempeño individual, generalmente a corto plazo. 6. La capacitación y el desarrollo son limitados. 7. Existe inseguridad en el empleo.

* Las fuentes aparecen en la nota 41 de las referencias en las conclusiones de la parte 2.

Integración en Japón

En Japón, a la gente se la contrata desde que asiste a la escuela. Elegir la compañía en la que se trabajará es una de las decisiones más importantes para los jóvenes junto con la elección de cónyuge y universidad; una vez integrada a una compañía, es muy difícil que una persona tenga la oportunidad de hallar empleo en otra; el ascenso dentro de las compañías es más bien lento, y la trayectoria profesional de la mayoría de los jóvenes durante los primeros años en ellas es similar; sin embargo, los empleados desarrollan una intensa identificación con la empresa en la que trabajan, la que a su vez les concede atención especial, y los empleados corresponden con su lealtad.

Aunque la frecuencia de las evaluaciones del desempeño de los empleados difiere de una compañía a otra, no es raro que se evalúe una o dos veces al año; además, su avance se supervisa de manera informal. El hecho de que se trabaje en común en una misma oficina, sin muros que separen a empleados y superiores, indica que no se duda del desempeño correcto de los individuos. Pocos años después de la incorporación de un empleado a una empresa se lleva a cabo una revisión del desempeño más detallada, la existencia de este tipo de evaluación de largo plazo reduce la probabilidad de que la suerte o la mala fortuna influyan en la trayectoria profesional: lo que se evalúa es el éxito general a largo plazo y la capacidad de decisión de los individuos. Esta práctica da como resultado la vinculación de las compensaciones (como ascensos) con la eficacia del desempeño a largo plazo; sin embargo, las diferencias en los aumentos salariales a los empleados jóvenes tras su integración a una empresa son menores, y las compensaciones se basan sobre todo en el desempeño de los grupos y la compañía, más que en las contribuciones individuales.

Puesto que los empleados son parte integral de la comunidad de una empresa, todos deben considerar las prácticas de ascenso justas y equitativas. En Japón los criterios para el ascenso suelen ser una combinación de antigüedad y ritos; la evaluación de los empleados jóvenes, de hasta alrededor de 35 años de edad, se basa comúnmente en la antigüedad, en tanto que más allá de esa edad los méritos y el desempeño se convierten en la base de la evaluación. Asimismo, los antecedentes académicos también están presentes en las decisiones de ascenso, las compañías japonesas invier-

ten intensamente en la capacitación y el desarrollo de sus empleados, mientras que la práctica de la rotación de puestos a lo largo de la vida laboral tiene por efecto una trayectoria profesional más variada, durante la cual los empleados toman conocimiento de muchas y muy diferentes actividades de la empresa.

Quizá sea el empleo de por vida lo que ejerza un efecto más profundo en las prácticas administrativas, las compañías japonesas hacen todos los esfuerzos posibles por asegurar un empleo estable hasta llegada la edad de retiro de sus empleados de medio tiempo o temporales, a quienes no se consideran miembros de la fuerza de trabajo permanente; en lugar de que se despida a los empleados permanentes es común transferirlos a unidades organizacionales necesitadas de ayuda, sin embargo, todo indica que la práctica del empleo de por vida está perdiendo terreno.[27]

Ejecutivos japoneses declararon en una entrevista que el empleo para toda la vida es muy costoso para las empresas y da como resultado una estructura organizacional excedida en la cima, lo que tendrá que cambiar gradualmente.

Integración en Estados Unidos

La administración de recursos humanos en Estados Unidos es muy diferente a la de Japón, las empresas estadounidenses también reclutan a sus empleados en las escuelas, pero contratan asimismo a los de otras compañías; por ejemplo, los altos índices de rotación entre los recién egresados de la maestría en administración de empresas son muy notorios, se parte de la expectativa de avances rápidos, que si no se dan pueden inducir a un empleado a pasar a otra compañía. Los profesionistas, como ingenieros y contadores, suelen identificarse más con su profesión que con una empresa en particular, de manera que el cambio de empleo es típico.

En las compañías estadounidenses es una práctica común evaluar el desempeño de los empleados de nuevo ingreso poco después de haberse integrado a las labores: si no cumplen con las expectativas de la compañía, se puede dar por terminado el contrato, pero incluso el desempeño de quienes ya han permanecido durante varios años en una empresa se evalúa al menos una vez al año, y en muchos casos de manera periódica a lo largo de éste. En general, el interés de la evaluación del desempeño se enfoca en los resultados a corto plazo y en las contribuciones individuales a los propósitos de la compañía. Adicionalmente, los diferenciales en aumentos de sueldo se basan a menudo en el desempeño individual, diferencias de pago que pueden ser sustanciales, en especial en los niveles más altos de la administración. Los ascensos en las compañías estadounidenses se basan sobre todo en el desempeño individual; aunque las compañías progresistas ofrecen desarrollo permanente, es habitual que la capacitación se emprenda con ciertas reservas, dado su costo y la preocupación de que las personas capacitadas se cambien a otra empresa; así, lo común es capacitar a los empleados en funciones especializadas, lo que genera una trayectoria profesional más bien estrecha dentro de las compañías. Finalmente, en muchas empresas estadounidenses los empleados temen que se les despida en caso de crisis económica, lo que contribuye a la inseguridad laboral.

Integración en China[28]

Algunos de los aspectos de las prácticas de integración en China se asemejan a los de Japón. Como en este último país, también en China se contrata a los empleados desde su estancia en las universidades, se espera de ellos que permanezcan en la empresa durante mucho tiempo, aunque más recientemente también se ha adoptado la práctica de contratar a personal de otras organizaciones, a pesar de lo cual es costumbre que sean las altas autoridades las que aseguren los puestos al personal. Al igual que en Japón, el ascenso por la jerarquía es lento, aunque se conceden aumentos salariales con regularidad.

En China, en cambio, no existen dedicación ni lealtad, ni a las compañías (como en Japón) ni a la profesión (como en Estados Unidos). Las revisiones de desempeño se realizan por lo general una vez al año, como en Japón y Estados Unidos; se supone que el ascenso debe basarse fundamentalmente en el desempeño, el nivel de estudios y la capacidad potencial, sin embargo, los lazos familiares y las

[27] Pollack, Andrew, "Shock in a Land of Lifetime Jobs: 35 Managers Dismissed in Japan", en Petre J. Frost, Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, Managerial Reality, 2a. ed., Nueva York: HarperCollins College Publishers, 1995, pp. 245-246.
[28] Estas prácticas atañen principalmente a las empresas paraestatales.

buenas relaciones con el superior ejercen gran influencia en el avance al interior de una organización. Antes sólo unos cuantos tenían acceso a cursos de capacitación, pero recientemente se han impartido más a una mayor cantidad de administradores, tanto por sistemas audiovisuales como de escuelas profesionales nocturnas.[29]

Además, en la actualidad algunos administradores deben aprobar un examen impuesto por la Comisión Económica Estatal. El empleo es seguro, y esta seguridad supone empleo de por vida (llamado la vasija del arroz de hierro) independientemente del desempeño.

Integración en México

La integración es una de las funciones a las que las empresas mexicanas ponen más atención, toda vez que estiman que su autonomía y fortaleza dependen en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente.

Las oportunidades de trabajo se estructuran con familiares, personas conocidas por algún miembro de la organización o por recomendación de personas allegadas a los niveles de decisión; también se considera a quien en forma individual acude a solicitar empleo, siempre y cuando cubra en su totalidad los requisitos establecidos, los cuales por lo común son sumamente rigurosos.

Las fuentes de reclutamiento a las que usualmente recurren son instituciones de enseñanza, cámaras, asociaciones, colegios de profesionales y ejecutivos de otras compañías. El cuidado que se sigue en la selección e inducción del personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para las organizaciones; sin embargo, por la gran competitividad que prevalece en el mercado y el valor que se concede al recurso humano experimentado, existe rotación de personal. En el nivel operativo es significativa, en mandos medios decrece, mientras que en los niveles de decisión es mínima. Si bien en la alta dirección casi no hay movilidad de personal, cuando se presenta es importante por el peso y conocimiento de los ejecutivos que emigran a otras empresas.

En materia de capacitación y desarrollo las organizaciones efectúan inversiones razonables, ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial dependen en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, amén de que constituye un factor importante para motivar a su gente. Para promocionar al personal, se valora su comportamiento y los resultados obtenidos en los proyectos en que participa, además de sus lazos personales, familiares o ambos. El seguimiento y la evaluación del desempeño son continuos, aun cuando nominalmente se lleva a cabo en forma anual.

Integración en Colombia

No es posible clasificar como burocráticas a las organizaciones colombianas, si se relaciona ese término con una organización altamente formalizada, donde cada empleado tiene definidas sus funciones; se han establecido los procedimientos que debe emplear; un jefe supervisa la ejecución del trabajo; se cuenta con un diseño de carrera que señala el panorama de progreso para los empleados y se utiliza un sistema de evaluación del desempeño para asignar con alguna objetividad los premios y las sanciones. Salvo en lo relacionado con la carrera del personal, que sólo excepcionalmente puede encontrarse en las empresas privadas y que existe de manera sumamente limitada en las gubernamentales, la mayor parte de las organizaciones grandes, y a menudo las medianas, posee las características propias de las organizaciones burocráticas

Sin embargo, y de manera paradójica, no es posible calificar de burocráticas a las organizaciones colombianas porque la mayor parte de las decisiones que afectan al personal se toman al margen de los reglamentos, aunque puede recurrirse a éstos cuando se trata de resolver los conflictos o sancionar a un empleado. Las normas y los mecanismos formales de tipo burocrático se utilizan en casos particulares para legitimar las decisiones que se toman de manera informal.

Cada día aumenta la cantidad de organizaciones que disponen de sistemas para evaluar el desempeño de los trabajadores con base en la calificación subjetiva de unos factores. Sistemas que se encuentran desvinculados de la capacitación, de los ascensos y de los beneficios económicos, y quedan reducidos a un recurso que tienen los jefes para castigar a los subordinados que, a su

[29] Una de las escuelas de administración mejor conocidas en China es la China Europe International Business School (CEIBS), con sede en Pudong, consulte su sitio de internet en: http://www.ceibs.edu

juicio, muestran un bajo desempeño o son menos sumisos. Lo anterior ha dado lugar a un modelo de gestión muy particular que combina las ventajas de la rigurosa formalización burocrática con la flexibilidad de una organización informal basada en las relaciones de sumisión a la autoridad de los jefes.

Uno de los inconvenientes de esa forma de gestión consiste en que el modelo que le sirve de soporte no ha sido formulado explícitamente, de manera consciente o deliberada, lo cual dificulta el aprendizaje y da lugar a confusiones y conflictos.

En las organizaciones colombianas la integración está limitada a la ejecución de los procesos de vinculación, remuneración, bienestar y otros similares, pero aún no se incorporan las funciones relacionadas con la administración sistémica de los comportamientos organizacionales, que es el campo en el cual se encuentran los mayores desafíos y las oportunidades más atractivas para mejorar el desempeño de las empresas.

ENFOQUE GLOBAL



Capacitación y desarrollo en el mercado global: el modelo alemán-europeo

Alemania ha sido lenta en aceptar la idea de que la administración se puede aprender y enseñar. Dado que la educación gerencial proporcionada por las universidades es insuficiente, las compañías han desarrollado sus propios programas, o celebrado convenios de cooperación con las escuelas, uno de los cuales es el sistema de aprendices.

Capacitación interna y externa combinada: sistema de aprendices

El aprendiz adquiere experiencia práctica al trabajar en la compañía y aprende conceptos teóricos que pueden aplicarse en el trabajo al asistir a una escuela vocacional.[30] El profesor Gary Becker de la Universidad de Chicago dice que el enfoque alemán en la capacitación vocacional puede ser útil para reducir la cantidad de desertores de las escuelas preparatorias de Estados Unidos.[31] Sugiere que algunos jóvenes preferirían participar en un programa de capacitación en el empleo, que continuar sus estudios en una preparatoria. Asimismo, que por la falta de interés en las materias académicas, algunos estudiantes simplemente abandonan la escuela.

Aunque no son cursos de capacitación gerencial como tales, los programas de aprendizaje en la compañía desempeñan una función vital para preparar a futuros gerentes en su trabajo; estos programas, complementados con la educación adicional, son la base para el desarrollo de supervisores de primera línea en Alemania. Los jóvenes que escogen la capacitación de aprendiz de tres años trabajan tres o cuatro días a la semana y pasan uno o dos días en la escuela vocacional. El gobierno establece los estándares de más de 400 ocupaciones; por ejemplo, un aprendiz de mecánico de autos puede estar obligado a aprender ciertas habilidades básicas como usar una lima, un torno o un taladro, mientras trabaja en la compañía. Estas actividades las puede supervisar un entrenador (cada uno supervisando de 10 a 15 jóvenes), un gerente y un director. Por lo común, el trabajo de los aprendices no contribuye a las utilidades a corto plazo de la empresa, es típico que se dediquen a proyectos que luego son cuidadosamente evaluados en busca de precisión, preparación de superficies, ángulos apropiados y precisos, etc. La capacitación en mecánica de autos avanzada requiere trabajar en componentes de autos más complejos, como transmisiones automáticas o motores.

Además de hacer que los aprendices asistan a cursos de capacitación vocacional, muchas empresas grandes ofrecen capacitación interna en clase; así, no sólo aprenden sobre los productos o servicios de la compañía, sino que además se les puede enseñar otros idiomas, importante para técnicos o gerentes enviados a otros países. Tampoco se descuidan las actividades sociales durante la capacitación de aprendizaje; por ejemplo, los aprendices tienen la oportunidad de participar en prácticas de campo patrocinadas por la compañía, deportes de competencia como futbol o eventos de pista y campo, y otras actividades recreativas. En cierto sentido, la capacitación de aprendizaje en realidad es una continuación de la escuela básica con un énfasis en habilidades de trabajo, esto se refleja en el

30 Drucker, Peter F., "What We Can Learn from the Germans", *Wall Street Journal*, 6 de marzo de 1986.
31 Becker, Gary S., "Tuning in to the Needs of High School Dropouts", *Business Week*, 3 de julio de 1989.

hecho de que al final de la capacitación los aprendices presentan un examen aplicado por la escuela vocacional pública, y a su vez deben cumplir los requisitos de la compañía. Es interesante que Jürgen Schrempp, el director ejecutivo de Daimler-Benz, empezó su carrera como aprendiz de mecánico de autos.[32]

Aun cuando los salarios de los aprendices son relativamente bajos, la capacitación es bastante costosa para la empresa, en especial cuando el aprendiz puede marcharse al terminar el programa (Hewlett-Packard Alemania contrataba alrededor de 80 aprendices cada año a un costo de unos 5 000 dólares cada uno): la mayoría de los aprendices se queda en su compañía y así la inversión a largo plazo reditúa para la empresa. Sin los programas de aprendices, las empresas alemanas no habrían sido tan exitosas para elaborar los productos y servicios de calidad que venden por todo el mundo.

Lufthansa, la aerolínea alemana, tiene un anuncio que presenta a aprendices inspeccionando el motor de un avión: el mensaje es que la inversión en la capacitación de técnicos genera mayor calidad de productos y servicios. Cerca de medio millón de empresas alemanas capacitan a 1.8 millones de adolescentes, o 6% de la fuerza de trabajo, mientras que alrededor de 70% de los estudiantes de preparatoria prefieren la educación vocacional.[33]

Un beneficio del sistema de aprendizaje es que enseñar a obreros calificados y técnicos capacitados el fundamento teórico de su trabajo crea profesionales que continuamente harán esfuerzos por mejorar la productividad.

La academia vocacional

Si bien la capacitación como aprendices da importancia a los conocimientos y las habilidades de carácter técnico, por lo común no enseña habilidades gerenciales. Cuando se reconoció la necesidad de enseñarlas e integrar la teoría con la práctica, se diseñó un nuevo programa, la Academia Vocacional (*Berufsakademie*), para atender esta necesidad. Debido a su éxito es preciso un análisis más detallado.

En 1974, el estado alemán de Baden-Wuerttemberg, junto con empresas como Daimler-Benz y Bosch, iniciaron la Academia Vocacional (también llamada el Modelo Educacional de Stuttgart, en honor de la ciudad de Stuttgart). Este modelo de capacitación gerencial, que se enfoca en la tecnología, las ciencias sociales y los negocios, más que en temas académicos, ha sido considerado una alternativa importante a los estudios universitarios. La academia tiene las características siguientes:[34]

- Los estudios teóricos y vocacionales están estrechamente integrados. El proceso educacional consiste en dos series de módulos de aprendizaje, uno para la teoría y el otro para la práctica.
- Los estudiantes deben tener un contrato laboral con una empresa o una institución social para ser admitidos en la academia.
- La academia y las empresas tienen autoridad igual para determinar las metas educacionales.
- El primer paso del programa se logra después de dos años, cuando los estudiantes deben tomar un examen de calificación vocacional reconocido por el Estado.
- El proceso educacional completo cubre tres años, o seis semestres. Los estudiantes deben tomar un segundo examen y, al aprobarlo, reciben un grado que es similar a un título universitario en ingeniería.

Diez años después de la concepción de la academia, las encuestas indicaban que las oportunidades profesionales eran considerablemente más altas para sus graduados que para los que no recibieron esta capacitación. Las solicitudes de ingreso excedían en mucho las plazas disponibles, con hasta

[32] "Jugen Schrempp", en: http://www.manager-magazin.de/koepfe/mdj/0,2828,167372,00.html, recuperado el 5 de enero de 2016.
[33] Perry, Nancy J., "The New, Improved Vocational School", *Fortune*, 19 de junio de 1989, pp. 127-138. Las escuelas alemanas también han sido criticadas; véase "Vocational Schools under Scrutiny", *BBC News*, 28 de enero de 2002.
[34] Informationen zu den Berufsakademien des Landes Baden-Württemberg (sin fecha); Leitl, Michael, "Berufsakademien: Doppelt Genaeht", *Manager Magazin*, 6 de septiembre de 2001, en: http://www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide, recuperado el 1 de octubre de 2006.

20 jóvenes compitiendo por una plaza educativa. Si bien los programas de la Academia Vocacional se originaron en las ciudades de Stuttgart y Mannheim, ahora están establecidos en ocho ciudades, con una participación aproximada de 3 000 empresas, las cuales ofrecen 22 currículos.[35]

Podemos concluir que el Modelo Educacional de Stuttgart, que integra teoría y experiencia práctica, llena una importante brecha educacional que las universidades y los programas de aprendizaje tradicionales no cubren. Este modelo cooperativo relativamente reciente, que involucra a la academia, la industria y el gobierno, muestra resultados alentadores. Puede estimular a compañías de otros países a buscar métodos de capacitación alternativa para desarrollar gerentes y aumentar la productividad.

El nuevo gerente europeo

Hasta ahora, el análisis se ha centrado en la capacitación y el desarrollo para gerentes de niveles bajo y medio; actualmente el enfoque cambia al desarrollo para la gerencia de alto nivel. Se ha criticado a los gerentes de muchas empresas europeas por tener conocimientos y habilidades insuficientes para administrar mundialmente; en concreto, las demandas sobre los gerentes mundiales de hoy incluyen la capacidad de pensar globalmente, el comprender las formas de pensar de los gerentes de otros países, la experiencia gerencial en el extranjero y la posibilidad de hablar al menos dos idiomas.

El programa 1992 de la Comunidad Europea (ahora Unión Europea) subraya la necesidad de desarrollar gerentes capaces de pensar globalmente. Una investigación de 11 empresas europeas del grupo consultor internacional Korn-Ferry encontró que muchos gerentes no cumplían las demandas europeas del futuro, aunque los participantes en el estudio reconocieron la necesidad de experiencia gerencial internacional. No sólo los gerentes europeos necesitan adquirir experiencia en el extranjero, sino que también las corporaciones multinacionales deben comprender que necesitan reclutar y capacitar a gerentes no europeos para sus operaciones extranjeras. Los ejemplos siguientes ilustran la excepción, más que la regla, bajo la cual las compañías operan. El Deutsche Bank tiene un programa de desarrollo para gerentes extranjeros, que pasan al menos un año en su sede en Frankfurt. Bosch, fabricante de una variedad de productos que van desde refrigeradores hasta accesorios para automóvil, invita a extranjeros, españoles en particular, a Alemania para capacitarlos; también exige a sus gerentes alemanes en prácticas que pasen al menos seis meses en el extranjero. Si bien estas oportunidades internacionales son atractivas para gerentes jóvenes, existe la preocupación, en especial entre los de más edad, de que estar alejados de las oficinas principales puede inhibir el avance en sus carreras.

Según Korn-Ferry, las siguientes características son muy importantes para el gerente europeo ideal:[36]

- Tener educación universitaria o superior.
- Tener experiencia de trabajo en el extranjero.
- Saber de economía.
- Ser un generalista.
- Dominar el inglés y el francés como lenguas extranjeras.

La investigación encontró que los gerentes alemanes, franceses e italianos tenían poca experiencia de trabajo en el extranjero; los alemanes e italianos carecían de experiencia gerencial general, en tanto que los alemanes y británicos no dominaban el francés; respecto del trabajo en equipo y pensamiento global, alemanes e italianos calificaban bajo; los alemanes también calificaban bajo en habilidades de comunicación y motivación; en cuanto a *la disposición a contribuir por arriba del promedio*, los ingleses y franceses calificaron bajo, y en toma de decisiones los italianos obtuvieron calificaciones bajas. Aun cuando se trata de generalizaciones, indican que muchos gerentes europeos no están suficientemente preparados para el ambiente competitivo que crea la Unión Europea.

---

35 "Interesenten Stehen Schlange", IWD (Institut der Deutschen Wirtschaft), 1986. Véase también la página principal de la Berufsakademie en Stuttgart, en: http://www.ba-stuttgart.de, recuperado en octubre de 2006.
36 Lentz, Brigitta, "Der polyglotte Supermann", *Manager Magazin*, mayo de 1989, pp. 257-270.

Escuelas de negocios en Europa

Si bien las universidades alemanas no han preparado gerentes para el entorno global de manera adecuada, hay muchas facultades con maestría en el resto de Europa, que incluyen las siguientes:[37]

- Escuela de Administración de Róterdam (RSM, por sus siglas en inglés) en los Países Bajos.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo (IMD, por sus siglas en inglés) en Lausana, Suiza.
- Escuela de Graduados en Administración de Negocios (GSBA, por sus siglas en inglés) en Zúrich, Suiza.
- Institute Superieur des Affaires (ISA) en Jouy-en-Josas, Francia.
- Escuela de Negocios de Manchester en Inglaterra.
- Scuola Di Direzione Aziendale Dell' Universita Luigi Bocconi (SDA Bocconi) en Milán, Italia.
- Institut Europeen d'Administration des Affaires (INSEAD) en Fontainebleau, Francia.
- Escuela de Negocios Nijenrode en Breukelen, Países Bajos.
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en Barcelona, España.
- Escuela de Negocios de Londres, Inglaterra.

El siglo XXI está marcado por una feroz competencia global en la que sólo las organizaciones más productivas sobrevivirán. Este ambiente competitivo necesita una segunda mirada a la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Los gerentes deben evaluar la conveniencia de la capacitación cooperativa por industria e instituciones educacionales como se practica en Alemania. El modelo del nuevo gerente europeo puede inspirar enfoques más efectivos y relevantes para capacitar a futuros ejecutivos.

ENFOQUE EMPRESARIAL



Atraer talento para la nueva empresa de alta intensidad

¿Cómo integran personal a sus empresas los gerentes emprendedores?, ¿buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento?, ¿cómo administran el costo del personal cuando el efectivo es una preocupación importante en el presupuesto de las nuevas empresas?, ¿en qué grado utilizan los gerentes emprendedores la contratación externa para maximizar la eficiencia de sus decisiones de integración?, y por último, ¿qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alto rendimiento con largas jornadas de trabajo y un futuro incierto?

Sabemos que el éxito o fracaso de las empresas a menudo recae en la habilidad de los gerentes de las mismas para ejecutar una estrategia apropiada a la compañía; las personas hacen la empresa y se necesitan buenas estrategias para que ésta tenga éxito. Pero, ¿difiere esta ecuación de alguna forma en un contexto emprendedor?

A las compañías emprendedoras de alto crecimiento de Silicon Valley se las conoce por las altas exigencias que imponen en sus empleados, que están en función de la necesidad de una pequeña cantidad de gerentes de empresas que inician para cumplir una multitud de actividades. Los gerentes emprendedores no sólo deben fabricar y vender productos superiores, sino también conseguir financiamiento importante para las operaciones e inversión en la compañía, como también desarrollar una red de relaciones con la industria, construir una marca atractiva, negociar cuestiones legales sobre la estructura corporativa y la protección de la propiedad intelectual y, por supuesto, contratar más personal. En los primeros meses y años de una empresa de alto crecimiento, todas, o la mayor parte de estas tareas, a menudo recaen en el liderazgo inicial de la empresa. Dadas las elevadas demandas de una nueva empresa de alto crecimiento y la necesidad de que cada persona desarrolle varias

[37] *MBA-Schulen auf dem Pruefstand: Die Top Ten* 1988, Frankfurt: Cox Communication, 1988; Staehli, Albert, "Helvetische Spitzenausbildung fuer Europas Topmanagers", en *The Best of Switzerland*, Zurich: Jean Frey AG, 1989; Fisher, Andrew, "Putting Europe's Business Schools under the Microscope", *Financial Times*, 22 de septiembre de 1989; Cox, William H. e Ingrid Cox, *Der MBA in Europa*, Frankfurt: Allgemeine Zeitung, 1987; folletos de las instituciones; "The MBA Tour: Graduate Programs in Management", en: http://www.thembatour.com/fairs/sme.htm, recuperado el 10 de junio de 2002.

tareas, las primeras decisiones de contratación son decisivas para la supervivencia y el éxito de la empresa.[38]

Debido a la fuerte carga de trabajo y el traslape de responsabilidades de las empresas nuevas de alto crecimiento, sus primeros empleados necesitan ser tolerantes a crecientes niveles de estrés y ambigüedad, los cuales provienen no sólo de la carga de trabajo de estos puestos, sino de la incertidumbre en cuanto al futuro de la empresa.[39] Más aún, la compensación de los empleados a menudo es en la forma de opciones de acciones, además de los salarios que, en ocasiones, son menores a lo que habrían recibido en organizaciones más grandes. Este paquete de compensación (menor salario junto con opciones de acciones) es consistente con el poco efectivo de una nueva empresa en la que debe conservarse todo lo posible. Más aún, las opciones de acciones tienden a alinear mejor las prioridades de los nuevos empleados con la empresa que la compensación pura en efectivo; sin embargo, los nuevos empleados en verdad deben asociarse con la empresa a la que se unen, ya que su paquete de compensación está alineado más estrechamente con el éxito de la empresa que en compañías más estables. Los gerentes contratantes de empresas que inician deben aclarar estos riesgos y recompensas a los empleados potenciales y extender ofertas sólo a aquellos cuya tolerancia al riesgo y capacidad de desempeño bajo estrés coincidan con las necesidades de la compañía.

Otras formas en que los gerentes emprendedores pueden hacerse de personal con efectividad, pero conservando también el efectivo, es el uso prudente de la contratación externa (*outsourcing*) y del trabajo más allá de las fronteras (*offshoring*). La contratación externa, como se analiza en el capítulo 20 del texto, es en esencia el traslado de algunos elementos de las actividades de la empresa a proveedores externos que son más eficaces o eficientes, y por tanto efectivos, en la producción de aspectos de la cadena de valor de sus actividades. Trabajar más allá de las fronteras es el movimiento de ciertos procesos de negocios de un país a otro.[40] Este movimiento de actividades puede ser mediante subsidiarias internacionales propiedad de la empresa, o contratistas extranjeros. La India, con su enorme provisión de trabajadores con estudios superiores y que hablan inglés a bajos salarios, es el destino número uno de las empresas estadounidenses que buscan reducir costos de desarrollo e instrumentación de su modelo de negocios. De hecho, según un estudio realizado por la Universidad de Santa Clara, California, Estados Unidos, más de la mitad de las empresas de Silicon Valley contratan algunas de sus actividades en diferentes partes del mundo y más de la mitad de esas actividades contratadas de manera externa ocurren en la India.[41] Por ejemplo, Cisco Systems, centro neurálgico de tecnología en Silicon Valley anunció recientemente la inversión de 1.2 mil millones de dólares en Bangalore, India, para establecer un nuevo centro de I&D (investigación y desarrollo) que dará empleo a 3 000 personas.[42] China también es un destino cada vez más popular para trasladar al extranjero las actividades de una empresa; por ejemplo, a finales de 2006 Hewlett Packard tenía casi 5 000 empleados en ese país.[43]

El traslado de las actividades fuera de las fronteras no está confinado a las grandes empresas multinacionales, pues nuevas compañías en crecimiento que esperan financiarse con capitalistas de

38 Una regla práctica relativa a la contratación en Silicon Valley establece que los jugadores "A" (gerentes muy talentosos) tienden a contratar a otros "A" porque tienen confianza en sus propias habilidades y buscan otros gerentes fuertes para que ayuden al éxito de la empresa; sin embargo, los jugadores "B" (gerentes modestamente talentosos) tienden a contratar jugadores "C" (gerentes apenas competentes) porque los "B" tienen menos confianza en sus propias habilidades y, por tanto, contratan a los que son menos capaces que ellos para que sus puestos estén más seguros. Una vez que este escenario se desarrolla, se percibe que las primeras decisiones de contratación para reclutar jugadores "A" son tan esenciales para asegurar que una empresa esté bien dotada de personal y tenga éxito.

39 Por su naturaleza, las empresas que inician participan en una carrera para alcanzar la rentabilidad antes de agotar su financiamiento. Al considerar si se unen a un proyecto que inicia, los empleados potenciales deben verificar el nivel de financiamiento que la empresa tiene en ese momento y qué tan rápido se *quema* (cuánto puede sobrevivir, dado su flujo de efectivo negativo mensual y el nivel de financiamiento). Conocer esta información puede aliviar parte del riesgo y estrés al unirse a una compañía que inicia.

40 Véase *offshoring* en: http://operationstech.about.com/od/glossary/g/Offshoring.htm, recuperado el 2 de agosto de 2012.

41 Kawamoto, Dawn, "More than Half of the Silicon Valley Firms are Outsourcing", en: http://services.silicon.com/itoutsourcing/0,3800004871,39152881,00.htm, recuperado el 18 de agosto de 2011.

42 Naughton, Keith, *Newsweek*, edición del 6 de marzo de 2006, en: http://www.msnbc.msn.com/id/11571580/site/newsweek/, recuperado el 28 de enero de 2007.

43 "Outsourcing in China", en: http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=268501&pageNumber=2, recuperado el 22 de noviembre de 2012.

riesgo consideran estrategias potenciales de contratación externa y traslado fuera de las fronteras para sus empresas. Las decisiones de inversión para nuevas empresas se basan en financiar las actividades que den una ventaja competitiva a una nueva compañía. Las empresas de inversión experimentadas están más interesadas en financiar las actividades que lleven directamente a una ventaja competitiva en un mercado en crecimiento y esperan que el equipo de administración complete otras actividades no centrales con la mayor eficiencia posible. Estas eficiencias a menudo pueden encontrarse en tácticas coherentes de contratación externa y traslados fuera de las fronteras; de hecho, cada vez se impulsa más a las compañías que inician a que contraten en ultramar como estrategia de costos.[44] Sin embargo, este proceso debe combinarse con la estrategia a largo plazo de racionalizar el proceso de producción y distribución de la empresa, más que ser una reacción brusca a un impulso de recortar costos, pues administrar una fuerza de trabajo extranjera requiere tiempo de supervisión y supone ciertos riesgos como la pérdida de tecnología, control de calidad, etcétera.

En resumen, ¿qué atrae a los empleados a una empresa que inicia y de qué manera se les administra mejor? Al igual que con los emprendedores, los empleados de nuevas empresas de alto crecimiento aceptan ciertos riesgos adicionales por compensaciones potencialmente más elevadas, tanto financieras como de aspiración. Está en manos de los líderes emprendedores de una empresa encontrar primero el tipo de personas correctas que estén motivadas y sobresalgan en este ambiente de negocios y luego seguir motivando al nuevo personal a sobresalir a partir de la expresión de una visión del propósito de la empresa que va más allá de las utilidades puras. En su libro más reciente, Guy Kawasaki analiza la importancia de que las empresas *sean coherentes* con sus compañías.[45] Con esto se refiere al efecto que las empresas tienen en la sociedad, más allá de los ingresos y gastos, es decir, ¿qué función desempeña la empresa para mejorar el mundo en el que vivimos? Kawasaki da importancia a que los gerentes emprendedores necesitan reclutar a sus empleados todos los días para asegurarse de que regresarán al día siguiente: es esta energía motivacional continua y la expresión de una visión inspiradora lo que atrae y retiene al personal en una empresa que inicia, lo que es esencial para una administración empresarial efectiva.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

Las trayectorias profesionales de los directores generales de Toyota, Volkswagen (VW), Ford y General Motors (GM)

Los directores ejecutivos determinan en mayor grado las estrategias organizacionales, por lo que es importante conocer sus trayectorias profesionales; el enfoque está en las de los directores ejecutivos de los principales fabricantes de autos: Toyota, Volkswagen, Ford y General Motors.

Akio Toyoda, presidente y director general de Toyota[46]

El señor Toyoda, nieto del fundador de Toyota, nació en 1956; obtuvo un título en leyes por la Universidad Keio, en Japón, y una maestría en administración de empresas en el Babson College de Estados Unidos. Se unió a Toyota en 1984, llegó a ser vicepresidente ejecutivo en 2005 y presidente en 2009, cuando la empresa enfrentaba una amplia campaña de llamados a revisión por defectos de calidad. Poco después de asumir el puesto se disculpó ante el Congreso de Estados Unidos por los llamados a revisión de sus vehículos. A la edad de 53 años es un presidente joven para los estándares de Japón; cabe mencionar que se hizo cargo de la oficina cuando Toyota reportaba la mayor pérdida anual.

Pasó siete años en Estados Unidos, lo que le permite hablar inglés de manera fluida; cuando se le pidió que comparara la vida en ese país con la de Japón, dijo que le gustó la sensación de libertad de

[44] "Siliconvalley.com", en http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/special_packages/venture_capital_survey/8679984.htm, recuperado el 18 de agosto de 2011.
[45] Kawasaki, Guy, *The Art of the Start*, Portafolio, 2004.
[46] Alex Taylor III, Toyota's New Man At The Wheel, en: http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index, recuperado el 6 de enero de 2016; Toyota's New Man At the Wheel, en: http://money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index.htm?postversion=2009062605, recuperado el 6 de enero de 2016; Akio Toyoda, en: http://people.forbes.com/profile/akio-toyoda/80520, recuperado el 9 de julio de 2011; Toyota Global Vision, Mission Statement Announced on March 9, 2011", véase el video en: http://www.toyota-global.com/company/message_from_president/, recuperado el 5 de enero de 2016.

la nación americana, mientras que la vida es más restrictiva en Japón, porque es un país pequeño y las personas viven mucho más cerca, lo que requiere consideraciones para con los demás.

Disfruta trabajar en la planta más que estar sentado en una oficina, le interesan los autos de carreras y tiene presentes los retos para la industria automotriz, como el uso de los recursos de energía disponibles en forma eficaz, eficiente y, por consiguiente, efectiva. Ésta es una de las razones por las que Toyota se enfoca al desarrollo de autos híbridos eficientes en el consumo de combustible, como el modelo Prius, que ha reportado buenas ventas.

Al principio de su ejercicio como presidente, Akio Toyoda tuvo que enfrentar muchos desafíos como el estado financiero de la empresa, los llamados a revisión de los automóviles y el daño causado por el desastre del terremoto de 2011.

Martin Winterkorn, director general y presidente del consejo de Volkswagen (VW)[47]

El señor Winterkorn nació en 1947 y se convirtió en presidente del consejo de Volkswagen en 2007; estudió metalurgia y física de los metales en la Universidad de Stuttgart de 1966 a 1973, y en 1977 obtuvo su doctorado del prestigioso Instituto Max-Plank en investigación de metales y la física de los mismos, entonces se incorporó a Robert Bosch Gmbh donde trabajó en el grupo de compresores para refrigeración. En 1993 se convirtió en el director de Aseguramiento de la Calidad del Grupo en Volkswagen y trabajó en varios campos técnicos, y en 2002 se convirtió en la cabeza del grupo Audi, que incluye marcas como SEAT y Lamborghini.

El Grupo Volkswagen incluye autos de pasajeros y vehículos grandes, el Grupo Internacional está compuesto por Volkswagen de América, Brasil, China, la India e Irlanda, y la empresa también tiene grandes intereses en Porsche AG, MAN SE, Suzuki Motor Corporation, Italdesign, Giugiaro y otras.

La meta de Martin Winterkorn es convertir a Volkswagen en la mayor empresa automotriz para 2018. La estrategia de Winterkorn es desbancar, por el volumen de ventas, a Toyota, el actual líder. Algunos de los primeros movimientos son la expansión de las operaciones en China y en Chattanooga, Tennessee, Estados Unidos, en donde se fabricará el auto mediano Passat. Algunas metas específicas son el ser un empleador atractivo, alcanzar una gran satisfacción del cliente y lograr grandes ganancias antes de impuestos por ventas superiores a 8%. Winterkorn también planea mejorar las marcas Audi, SEAT y Skoda.

Alan Mulally, presidente y director general de Ford Motor Company[48]

El señor Mulally, quien se considera a sí mismo como ingeniero y hombre de negocios, nació en 1945, se graduó como Bachiller en Ciencias y recibió el título de Maestro en Ciencias e Ingeniería Astronáutica por la Universidad de Kansas, también obtuvo una maestría en administración por la Universidad Sloan Fellow del MIT. Antes de unirse a Ford fue vicepresidente ejecutivo en Boeing Company y director general del grupo de aviones comerciales de esa compañía. Comenzó en Boeing como ingeniero en 1969 y a él se le atribuye convertir a Boeing en una empresa competitiva contra el consorcio europeo Airbus.

[47] Volkswagen Extends C.E.O. Martin Winterkorn' s Contract, en: http://wheels.blogs.nytimes.com/2011/01/04/volkswagen-extends-c-e-o-martin-winterkorns-contract/, recuperado el 5 de enero de 2016; The Next Step is the Electric Car, en: http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,719730,00.html, recuperado el 5 de enero de 2016; Martin Winterkorn, en: http://topics.wsj.com/person/W/martin-winterkorn/414, recuperado el 5 de enero de 2016.

[48] Ford Motor Co, en: http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/people/person.asp?personId=370889&ticker=F:US, recuperado el 5 de julio de 2011; "Magazine Names Ford's Alan Mulally Top CEO: according to Autoweek, en:https://www.google.com/#hl=en&cp=66&gs_id=4&xhr=t&q=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO%3A+according+to+Autoweek%2C&tok=ZevSHam5tSVefndki6LF3Q&pf=p&sclient=psyab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO:+according+to+Autoweek,&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=7ddfadd03e25da7c&biw=754&bih=609, recuperado el 5 de julio de 2011; "What Other Automakers Can Learn from Alan Mulally", en: http://www.fastcompany.com/1573670/what-other-automakers-can-learn-from-alan-mulally, recuperado el 9 de julio de 2011; "Alan Mulally, CEO Ford Motor Company," http://fpolom.wordpress.com/2011/02/27/alan-mulally-ceo-ford-motor-company, recuperado el 9 de julio de 2011.

En 2006 Mulally se convirtió en director general y presidente de Ford, fue nombrado *El mejor líder de 2005* por la revista *Business Week* y *AUTOWEEK* lo nombró el mejor director general. Durante la crisis financiera a finales del decenio de 2000, Ford fue la única automotriz norteamericana que evitó la bancarrota patrocinada por el gobierno.

Daniel F. Akerson, presidente y director ejecutivo de General Motors (GM)[49]

El señor Akerson nació en 1948 y en 1970 obtuvo el grado de Bachiller en Ciencias de la Academia Naval de Estados Unidos y el grado de Maestría en Ciencias de la London School of Economics. Desde 2010 es el director general de GM y se convirtió en presidente en 2011. Se unió al consejo de GM como representante del gobierno.

Antes de incorporarse a GM era director administrativo de Carlyle Group, una firma de manejo de fondos de inversión de capital entre 2003 y 2010; además tiene amplia experiencia en otras empresas como XO Communication (1999 a 2003), Nextel Communication (1996 a 1999), General Instrument (1993 a 1995) y MCI Communication (1983 a 1993).

Mientras estuvo en el Carlyle Group, obtuvo experiencia en compra de compañías en Asia y Europa, así como en proporcionar otros servicios en Japón y Estados Unidos; por ejemplo, formuló e instrumentó la estrategia global de MCI y ayudó a la compañía Nextel a convertirse en un proveedor nacional digital inalámbrico. Está claro que tiene una sólida experiencia en telecomunicaciones.

Antes de convertirse en director general de GM trabajó en su consejo, así como en el de American Express. Con todo este respaldo en la industria financiera es atractivo para los inversionistas de GM, pero no una persona con experiencia en la industria automotriz, donde Akerson es relativamente desconocido; sin embargo, su meta es que GM haga mejores autos que sus competidores, como BMW.

Preguntas

1. ¿Qué director ejecutivo cree usted que tenga la mejor experiencia para tener éxito en la industria automotriz?, ¿por qué?
2. ¿Cree que las habilidades gerenciales son transferibles entre industrias? Si su respuesta es *no*, ¿qué tan exitoso cree usted que vaya a ser Daniel Akerson en GM?
3. ¿Cuál es su trayectoria de carrera?, ¿está en el campo técnico, las finanzas, la mercadotecnia, las operaciones o tiene otra trayectoria?
4. ¿Quiere usted trabajar en un puesto de línea o de apoyo?, ¿por qué?, ¿qué es lo que le resulta atractiva de cada una?

[49] Who is Dan Akerson? Seven Facts You Should Know about General Motors' Incoming CEO, en: http://www.mlive.com/auto/index.ssf/2010/08/who_is_dan_akerson_five_notewo.html, recuperado el 4 de julio de 2011; en: http://people.forbes.com/profile/daniel-f-akerson/4686, recuperado el 4 de julio de 2011; About GM, en: http://www.gm.com/company/aboutGM/GM_Corporate_Officers/daniel_f_akerson.html, recuperado el 9 de julio de 2011; Why Attacking Your Company Can Make it Stronger, en: http://management.fortune.cnn.com/2011/07/06/why-attacking-your-company-can-make-it-stronger/, recuperado el 9 de julio de 2011; Daniel Akerson, GM CEO: We Want to Beat BMW Go Into 'Attack Mode', en: http://www.huffingtonpost.com/2010/09/08/gm-ceo-wants-to-beat-bmw_n_709541.html, recuperado el 4 de julio de 2011;en: http://www.nndb.com/people/365/000124990/, recuperado el 4de julio de 2011; New GM Chief Daniel Akerson Not Usual 'Car Guy', en: http://www.usatoday.com/money/autos/2010-08-13-gmearns13_ST2_N.htm, recuperado el 6 de enero de 2016.

CASO GLOBAL 13.2

Impresiones FISA*

Antecedentes

Impresiones FISA fue fundada en 1985 por el señor Julio Rivera; ofrece servicios de elaboración, diagramación, impresión y compaginación de todo tipo de productos en papel. Es una empresa familiar ubicada en la zona 5 de la capital guatemalteca que cuenta con 20 empleados y una capacidad de producción de 10 000 hojas de papel membretado. Sus principales productos, además de hojas membretadas, son sobres, afiches, etiquetas, facturas, notas de envío, tarjetas de presentación, trifoliares, etiquetas adhesivas, revistas, periódicos, calendarios y libros.

Su propietario posee 70% de las acciones de la empresa; el señor Rivera recuerda que la idea del negocio surgió junto con un amigo de infancia de nombre Carlos Robles, aprovechando la habilidad de ambos para la toma de fotografías deportivas, por lo que en 1980 fundaron un periódico que se especializaba en dicha disciplina; la impresión de este periódico se subcontrataba, ya que por falta de capital no contaban con maquinaria.

La primera máquina que adquirieron fue una ampliadora para fotografías blanco y negro, así como bandejas, focos de seguridad color rojo y papel para revelado, lo que permitió cambiar el giro del negocio a la industria de imprenta. Cuatro años después el señor Robles se retiró del negocio al aceptar una importante oferta de trabajo de tiempo completo.

Foto Impresiones cuenta con dos tipos de clientes organizacionales: entidades de gobierno que incluyen municipalidades del interior de Guatemala, partidos políticos y otras entidades gubernamentales, así como diversas empresas privadas. La competencia es fuerte y agresiva, centrada en el precio, debido a que las impresiones de papel son poco diferenciadas.

Estructura organizacional

Don Julio ocupa el puesto de gerente general y su hijo Ricardo se desempeña como jefe de producción, jefe de ventas y encargado de compras. Los puestos de la empresa se incluyen en la tabla de la siguiente columna.

El organigrama de la empresa incluye puestos que no están cubiertos, ya que las funciones fueron distribuidas en otros con menor carga de trabajo: la función de jefe administrativo está a cargo del contador general, mientras que las funciones del encargado de compras y jefe de ventas las realiza el jefe de producción.

* Caso elaborado por Mildred Florineldy Gaitán Morales, catedrática del Departamento de Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala. El presente caso fue elaborado con fines académicos, basado en una empresa real a la que se le asignó nombre ficticio.

Personal de Foto Impresiones S.A.	
Núm.	**Título del puesto**
1	Contador general
1	Auxiliar de contabilidad
1	Jefe de producción
1	Encargado de mercadeo
1	Vendedor
1	Encargado de texto
1	Encargado de impresión
1	Encargado de montaje
4	Encargados de encuadernación
3	Diagramadores
3	Operarios
1	Encargado de limpieza
1	Piloto mensajero

El organigrama también incluye un puesto con título de vendedor, que representa la función realizada por Héctor Salazar, un amigo del señor Rivera que labora en una organización no gubernamental y que tiene estrecha relación con entidades de gobierno; esto último es aprovechado por el señor Salazar para obtener pedidos para FISA, por lo cual recibe comisión sobre ventas de entre 5 y 10%, dependiendo del volumen logrado. El monto es definido por el señor Rivera tomando como criterio que a mayor cantidad facturada, mayor es la comisión otorgada.

Recursos humanos

Los puestos vacantes del nivel operativo de Impresiones FISA se cubren únicamente con familiares o amigos de los empleados, ya que el propietario considera que son dignos de más confianza que las personas que pudiera contactar mediante anuncios y que, además, puede contratarlos sin demora, pues no necesita investigarlos. En todos los puestos se requiere experiencia previa, ya que las operaciones no permiten proporcionar capacitación a los empleados.

El contador general asiste a capacitaciones externas cuando las leyes tributarias tienen cambios que afecten a la organización; otro empleado que se capacita es el encargado de texto, cuando la empresa compra *software* o equipo nuevo para sus procesos; la última vez que esto ocurrió fue hace tres años.

La empresa no cuenta con un instrumento formal de evaluación del desempeño, aunque los jefes deben calificar la puntualidad del personal al presentarse a sus labores, permisos solicitados, fallas y errores cometidos, cumplimiento

de instrucciones, calidad de trabajo y productividad. Cuando un empleado comete falta, el encargado del departamento lo reporta verbalmente al gerente general, quien en pocas ocasiones le llama la atención, ya que prefiere tratar el tema en forma general en las reuniones mensuales que lleva a cabo para festejar los cumpleaños del mes.

En el departamento de producción existen políticas para evitar errores, por ejemplo, en el área de texto el empleado debe descansar 15 minutos después de dos horas continuas de trabajo, ya que se ha comprobado que los errores aumentan después de ese tiempo.

La calidad del trabajo se verifica a lo largo del proceso de producción; si se detectan errores, el personal debe notificarlo a su jefe inmediato, quien a su vez lo informa a la administración para que el gerente general determine qué debe hacerse. Por lo general el señor Rivera solicita que se corrija el error, aunque ello implique empezar nuevamente la producción y signifique costos altos para la empresa. En raras ocasiones se descuenta al empleado 50% del monto de la pérdida, en cuyo caso se deduce de su sueldo en dos o tres meses.

El clima organizacional de la empresa es bueno, ya que el personal percibe un ambiente de familiaridad, buen trato de sus jefes, salarios justos y buenas relaciones interpersonales, aunque consideran que no reciben ningún reconocimiento cuando realizan un buen trabajo.

Recientemente Héctor Salazar no logró obtener el pedido de una importante entidad de gobierno, ya que la competencia cotizó la misma calidad a precios mucho menores que Foto Impresiones S.A., por lo que don Julio se pregunta cómo puede lograr que su empresa sea más productiva.

Preguntas

1. Recomiende un rediseño organizacional para Impresiones FISA.
2. Comente si es correcta la forma de pago de comisiones a Héctor Salazar.
3. Indique qué ventajas y desventajas tiene la forma de contratación de los empleados de nivel operativo.
4. Recomiende la forma en que se podrían minimizar los errores en el departamento de producción.
5. Recomiende las políticas necesarias, tanto en el departamento de producción, como en el área de recursos humanos.

PARTE 5

Dirección

PARTE 5
Dirección

CAPÍTULO 14
Factores humanos y motivación

- Factores humanos en la administración
- Motivación
- Uno de los primeros modelos de comportamiento: teoría X y teoría Y de McGregor
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría ERG de Alderfer
- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg
- Teoría de la expectativa de la motivación
- Teoría de la equidad
- Teoría del establecimiento de metas de la motivación
- Teoría del reforzamiento de Skinner
- Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland
- Técnicas especiales de motivación
- Enriquecimiento del puesto
- Enfoque sistémico y contingente de la motivación
- Caso global 14.1: ¿Cómo motiva Google a sus emplea-dos?

CAPÍTULO 15
Liderazgo

- Definir el liderazgo
- Componentes del liderazgo
- Enfoques en las características del liderazgo
- Enfoque en el liderazgo carismático
- Comportamiento y estilos de liderazgo
- Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo
- Liderazgo transaccional y transformacional
- Otras teorías y enfoque de liderazgo
- Caso de innovación 15.1: Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs

CAPÍTULO 16
Comités, equipos y toma grupal de decisiones

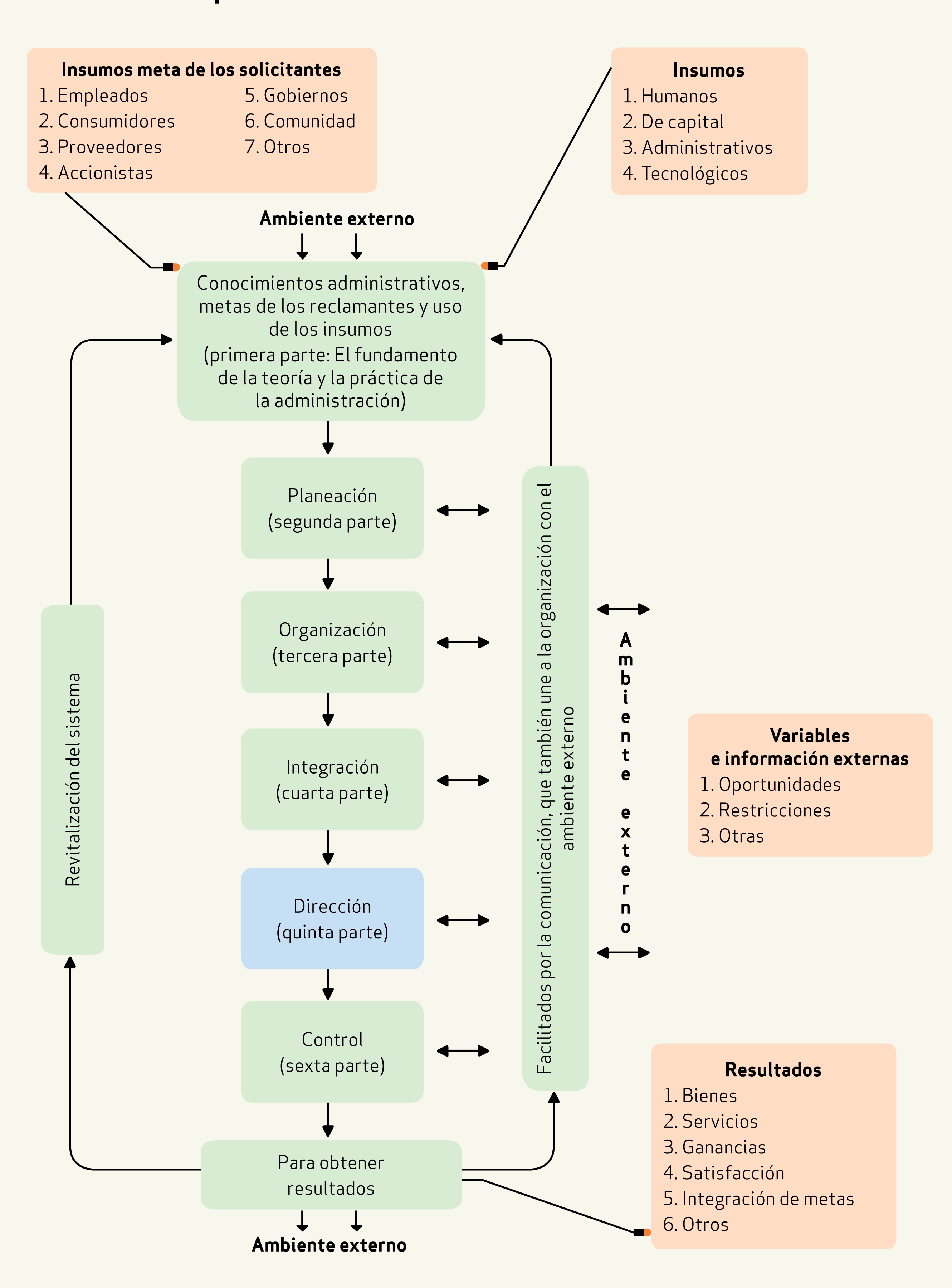
- Naturaleza de los comités y grupos
- Motivos para utilizar comités y grupos
- Desventajas y mal uso de los comités
- Operación exitosa de comités y grupos
- Conceptos adicionales de grupo
- Equipos
- Conflicto en comités, grupos y equipos
- Caso global 16.1: Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP

CAPÍTULO 17
Comunicación

- Propósito de la comunicación
- Proceso de comunicación
- Comunicación en la organización
- Barreras e interrupciones a la comunicación
- Hacia la comunicación efectiva
- Medios electrónicos en la comunicación
- Caso global 17.1: ¿Se pudo haber evitado el accidente del *Challenger*?
- Caso global 17.2: Maderazza: los retos de una empre-sa familiar

CONCLUSIONES DE LA PARTE 5
Liderazgo global y empresarial

- Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia
- Enfoque global: Dirigir en culturas distintas
- Enfoque empresarial: Características de los líderes empresariales y comunicación mediante un discurso breve pero convincente
- Caso de la industria automovilística global: ¿Quién será el líder en la industria automotriz?


Enfoque sistémico de la administración: dirección
Insumos meta de los solicitantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Insumos
1. Humanos
2. De capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
Ambiente externo
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración)
Planeación (segunda parte)
Organización (tercera parte)
Integración (cuarta parte)
Dirección (quinta parte)
Control (sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
Ambiente externo
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Resultados
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Para obtener resultados
Ambiente externo



CAPÍTULO 14

Factores humanos y motivación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la naturaleza de la dirección y del liderazgo.
2. Describir los factores humanos básicos que afectan la administración.
3. Explicar el significado de la motivación.
4. Describir las diversas teorías de la motivación, así como sus fortalezas y debilidades.
5. Analizar las técnicas de motivación, destacando la función económica, la participación, la calidad de la vida laboral y la ampliación de las responsabilidades laborales.
6. Presentar un enfoque sistémico y situacional de la motivación.

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; como se señaló en capítulos anteriores, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración, como se demostrará en la sexta parte; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados.

La función gerencial de **dirigir** se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección, la quinta parte del libro se enfocará en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Dirigir Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

En este capítulo el análisis se concentra en diversos factores humanos. **Administrar** requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados. Asimismo, el capítulo resalta la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los gerentes deban convertirse en psiquiatras improvisados: su labor no es la de manipular a las personas, sino la de identificar qué las motiva.

Administrar Requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados.



Factores humanos en la administración

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente.

Multiplicidad de funciones

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estas distintas funciones, los individuos establecen leyes que gobiernan a los administradores, comportamientos éticos que guían una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.



La administración siempre debe considerar la dignidad de la persona.

No existen las personas promedio

Las personas actúan en diferentes funciones, pero también son diferentes entre ellas: no existen las personas promedio, aunque en las empresas organizadas a menudo se supone que las

hay. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto de que, en esencia, todas las personas son iguales; por supuesto que este supuesto es necesario sobre todo en los esfuerzos de la organización, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, potencial y niveles de conocimientos y habilidades.

Si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo común sean ciertos, los principios y conceptos deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, pero los gerentes tienen un amplio margen para hacer acuerdos individuales. Aunque los requisitos del puesto casi siempre se derivan de los planes de la empresa y la organización, este hecho no necesariamente excluye la posibilidad de ajustar el puesto a una persona en una situación específica.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Entrevista con Kern Peng, gerente de proyecto de Intel Corporation

El doctor Kern Peng tiene más de 26 años de experiencia de la administración de personal y proyectos de ingeniería y fabricación. Sus últimos 20 años ha estado en Intel Corporation. Cuenta con resultados probados en la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de negocios y de ingeniería. Se le han concedido más de 50 premios de carrera en las áreas de diseño de ingeniería, desarrollo de software, publicación de artículos técnicos, resolución de problemas, administración y ejecución de proyectos, trabajo en equipo y liderazgo.

Dada la amplia experiencia del doctor Peng en innovación con uno de los líderes de tecnología del mundo, le preguntamos cómo fomenta Intel la innovación entre sus empleados. He aquí su respuesta: "Intel cree que el establecimiento de la cultura corporativa correcta tiene un impacto significativo en la innovación. En los valores de Intel, encontrará frases como: 'Fomentar la innovación y el pensamiento creativo', 'Acoger el cambio y desafiar el *statu quo*' y 'Estimular y recompensar la asunción de riesgos informada'". Los valores de Intel se exhiben en todas las salas de conferencias y se imprimen en una tarjeta con el calendario que se da a todos los empleados para que se adjunte al gafete de identificación. Peng añadió:

> Además de la innovación de procesos y la innovación de productos, la innovación estratégica (como el nuevo mercado) y la mejora continua se ubican también en el espectro de innovación de Intel, que en esencia significa que la innovación está en el ámbito laboral de todos los empleados, desde los ejecutivos hasta los ingenieros y técnicos. Para fomentar la innovación, se ofrecen cursos como "Innovación 101 para los empleados" e "Innovación 101 para los administradores". Se cuenta con un sitio web interno llamado "Centro de innovación" para recomendar un enfoque que ponga la innovación en un entorno de trabajo diario y ofrezca herramientas y recursos sistemáticos de innovación que ayuden a los equipos e individuos a aumentar el uso de la innovación en su trabajo diario. Los empleados pueden enviar ideas en línea y se premian las ideas seleccionadas. El Día Anual de Innovación se realiza con una serie de actividades dirigidas a la construcción y promoción de liderazgo técnico y de innovación de Intel.

La importancia de la dignidad personal

Dignidad individual Se debe tratar a las personas con respeto, sin importar cuál sea su cargo en la organización.

Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El concepto de **dignidad individual** significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen a las metas de la

empresa; cada uno es único, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen que se les trate como tales.[1]

Consideración de la persona como un todo

No podemos hablar de la naturaleza de las personas a menos que se considere al individuo como un todo y no sólo como un conjunto de características distintas y separadas: conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, una persona los tiene todos en distintos grados; más aún, estas características interactúan entre ellas y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de manera imprevisible. El ser humano es una persona total influida por factores externos, las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo y los administradores deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

PERSPECTIVA GLOBAL

Gerentes de nivel medio desilusionados[2]

La reciente tendencia a reducir el tamaño de las organizaciones y fusionar empresas ha tenido un efecto traumático en muchos de los gerentes de nivel medio de una gran cantidad de organizaciones: en su afán por mejorar la eficiencia, se han eliminado muchos de estos puestos. La drástica reducción de personal en muchas empresas estadounidenses ha tenido consecuencias inesperadas, por ejemplo, se supuso que la vida laboral de los gerentes que se quedaban se enriquecería con puestos más significativos, la realidad es que hoy muchos sienten que tienen sobrecarga de trabajo y que no se aprecian sus contribuciones.

La reestructuración de las organizaciones ha ocasionado una gran inseguridad en el empleo y baja moral. Los gerentes a menudo son renuentes a compartir información porque quieren proteger sus trabajos; más aún, se abstienen de hablar con libertad en las reuniones porque no quieren arriesgarse a molestar al jefe. Los gerentes de nivel medio creen que no reciben suficiente información de los de nivel superior, quienes casi nunca aportan visión y liderazgo a la empresa.

Cualquiera que sea la situación, la amargura y el alejamiento de muchos gerentes de nivel inferior, afectan la moral y la productividad. Si las compañías quieren ser competitivas, sus empleados deben estar comprometidos con las metas de la empresa, y generar esta dedicación requiere que el individuo sienta un interés corporativo, el reconocimiento de su dignidad como ser humano y una seguridad razonable en el empleo con la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

Motivación

3

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La **motivación** es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Motivación Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

[1] Éste es también uno de los mensajes importantes en *Second Draft Pastoral Letter on Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, 7 de octubre de 1985 *y Economic Justice for All: Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, Washington, DC: Conferencia Nacional de Obispos Católicos, 1996.
[2] Véase también http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/organisations-get thumbs-down-from-disillusioned-managers.asp, recuperado el 3 de febrero de 2007 y http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2934.2005.00612.x?cookieSet=1, recuperado el 3 de febrero de 2007.



PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Automotivación

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional (que se analizó en el capítulo 12). George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación:

www.chrysler.com
www.ford.com



- Establezca su propia meta y no la pierda de vista. Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler) se fijó la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y eso fue lo que motivó y guió su comportamiento durante 15 años.
- Fije sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que hacer algo es empezar.
- Aprenda una actividad o función nueva cada año. Aprender a convertirse en gerente no se limita a obtener una licenciatura o maestría en administración, un título es el verdadero principio, no el final del aprendizaje. Aprender y aplicar tecnología de microcomputadoras podría considerarse una actividad desafiante.
- Haga de su trabajo algo diferente. Establezca objetivos cuantificados de mejoría para su puesto, con imaginación quizá pueda aumentar considerablemente su productividad.
- Desarrolle un área de experiencia. Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza. Tal vez quisiera ser conocido como el mejor contador o mejor ingeniero en su área de competencia específica.
- Dése realimentación y recompensas. Establecer objetivos cuantificados le proporciona un estándar frente al cual pueda medir su desempeño. ¿Por qué no darse una cena especial para festejar sus logros?

4

Uno de los primeros modelos de comportamiento: teoría X y teoría Y de McGregor

Teoría X y teoría Y de McGregor
Dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su **teoría X y teoría Y**.[3] Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de *buenas* o *malas*.



En su libro *El lado humano de las organizaciones*, Douglas McGregor describe dos formas de pensamiento denominadas teoría X y teoría Y.

Supuestos de la teoría X

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

[3] McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 1960.

Supuestos de la teoría Y

Y los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Aclaración de las teorías

Por lo visto McGregor estaba preocupado de que ambas teorías pudieran malinterpretarse, y los siguientes puntos aclaran algunas áreas de malentendidos y mantienen los supuestos en la perspectiva apropiada:

1. Los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos; no son prescripciones ni sugerencias para estrategias gerenciales, sino que deben ser probadas frente a la realidad, más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones.
2. Las teorías X y Y no implican una dirección dura o suave, el enfoque duro puede ocasionar resistencia y antagonismo, el suave, una dirección de *laissez-faire* (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El gerente eficaz reconoce la dignidad, las capacidades y las limitaciones de las personas y ajusta su comportamiento a las exigencias de la situación.
3. Las teorías X y Y no se deben considerar en una escala continua, con X y con Y en extremos opuestos, no son cuestión de grado, sino puntos de vista completamente diferentes de las personas.
4. El análisis de la teoría Y no es un ejemplo de dirección por consenso ni un argumento en contra del empleo de la autoridad, en dicha teoría la autoridad se considera sólo una de las muchas formas en que un gerente ejerce el liderazgo.
5. La variedad de actividades, funciones y situaciones requiere diferentes enfoques directivos, en ocasiones autoridad y estructura rígidas pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo estableció la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch,[4] quienes sugieren que los diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas, por lo que la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de sus actividades a las personas y la situación particular.

[4] Morse, John J. y Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1970, pp. 61-68. Para otras publicaciones de Lorsch en la Escuela de Negocios de Harvard, véase http://dor.hbs.edu, recuperado el 19 de agosto de 2011.

En la siguiente sección se describirán varias teorías de la motivación.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



¿Puede la Academia Khan cambiar la educación y motivar a los estudiantes?[5]

http://www.khanacademy.org/

Demasiados estudiantes desertan de la educación media básica; por ello, los educadores, así como los no educadores, buscan nuevas maneras de motivar a los estudiantes para estudiar y permanecer en la escuela. Uno de estos esfuerzos motivacionales es la Academia Khan, que es "la primera escuela virtual gratuita de clase mundial donde cualquiera puede aprender todo". Esta academia ofrece tutoriales y ejercicios en YouTube. El enfoque de enseñanza también proporciona un medio para medir el progreso de los estudiantes de modo que el profesor pueda ayudar a aquellos que batallan con un tema. Por otro lado, los estudiantes dotados pueden progresar hacia temas más avanzados. El programa ofrece de forma gratuita más de 3 000 microconferencias sobre temas como la banca y el dinero, química, ciencias de la computación, economía, finanzas, salud, historia, matemáticas, física, capital de riesgo y mercados de capitales, y muchos más. Estos temas están disponibles para cualquier persona en cualquier parte del mundo. La enseñanza fuera de línea también se pone a disposición de los estudiantes en Asia, América Latina y África. Bill Gates en Microsoft se impresionó tanto con la Academia Khan que le hizo una considerable contribución, al igual que a Google. Gates consideró que las matemáticas son a menudo un obstáculo en la carrera de una persona y que los videos de YouTube de Khan ayudan a superarlo.

De hecho, la Academia Khan comenzó cuando se le pidió a Salman Khan que diera clases de matemáticas a su primo de 13 años. Pronto se le hizo la misma solicitud para otros estudiantes, lo que a la larga se convirtió en la academia. Khan tiene un impresionante historial con dos títulos de licenciatura del MIT en matemáticas e ingeniería eléctrica y ciencias de la computación. Además, obtuvo una maestría en el MIT en los mismos temas y un MBA en la Harvard Business School. Mientras era el tutor de su primo, trabajó como analista de fondos de inversión en Connective Capital Management. Dejó su trabajo como analista e inició la Academia Khan.

El enfoque en usar videos para enseñar de Khan ha recibido elogios de educadores, no educadores y estudiantes, al grado que éstos tienen unos 2 millones de vistas cada mes. Pero también hay críticos que argumentan que los videos son ejercicios de práctica repetitivos en lugar de medios para promover la interacción estudiante-profesor. Khan, sin embargo, rechaza esta crítica. Por el contrario, argumenta que los estudiantes pueden ver el video en casa, lo que a su vez deja más tiempo para actividades creativas en el salón de clases. Hasta ahora, muchos estudiantes se han beneficiado enormemente de la experiencia de aprendizaje mediante videos de YouTube, motivándolos a abordar temas difíciles como las matemáticas y otros temas, a la vez que comprenden que se tienen que tomar en cuenta los niveles de competencia individuales, porque no hay personas promedio.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow Cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Una de las teorías de la motivación más referidas es la **teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow**,[6] quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

[5] Véanse How Khan Academy Is Changing the Rules of Education?, en: http://www.wired.com/magazine/2011/07/ff_khan/all/1, recuperado el 13 de marzo de 2012; Khan Academy, en: http://www.alexa.com/siteinfo/khanacademy.org#; recuperado el 28 de julio de, 2012; Temple, James. Salman Khan, math master of the Internet, 14 de diciembre de 2009, en: sfgate.com. http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2009/12/13/BUKV1B11Q1.DTL&tsp=1, recuperado el 12 de septiembre de 2009.

[6] Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper & Row, 1954. Para las publicaciones de Maslow véase http://www.maslow.com, recuperado el 19 de agosto de 2011.

La jerarquía de las necesidades

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente (figura 14.1):

1. *Necesidades fisiológicas*. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
2. *Necesidades de seguridad*. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. *Necesidades de afiliación o aceptación*. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. *Necesidades de estima*. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
5. *Necesidad de autorrealización*. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.



Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de la psicología humanista.



Figura 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Cómo dirigir a los gerentes emprendedores

No sólo hay emprendedores en las nuevas empresas que ellos mismos crean, sino también los hay en organizaciones más grandes. ¿Cómo se les puede motivar y dirigir? Como tienden a valorar la libertad y la posibilidad de buscar las oportunidades que existen, en lugar de tratar de supervisarles de cerca, se alienta a los líderes organizacionales a permitir que sus gerentes emprendedores busquen libremente innovaciones y nuevas oportunidades para la compañía. Así, encontrarán que éstos apreciarán la libertad y lograrán cosas maravillosas para las organizaciones que los apoyan; sin embargo, a menudo los gerentes de nivel medio ejercen demasiado control y aplastan la capacidad creativa y motivación de sus emprendedores corporativos. Se recomienda a los líderes organizacionales que protejan a sus gerentes emprendedores, ya que con el tiempo su visión puede convertirse en el futuro de la organización.

Cuestionar la jerarquía de las necesidades

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerables investigaciones. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses,[7] y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.

En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía,[8] más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer; sin embargo, insisten en que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior.

Teoría ERG de Alderfer

Teoría ERG de Alderfer Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

La **teoría ERG de Clayton Alderfer** es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

- *Necesidades de existencia*. Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- *Necesidades de relación*. Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- *Necesidades de crecimiento*. Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.[9]

Las siglas ERG (derivadas del inglés) se refieren a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Teoría de dos factores de Herzberg Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo.

Frederick Herzberg y sus colaboradores[10] modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una **teoría de dos factores de la motivación**. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida

[7] Lawler III, Edward y J. Lloyd Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need-Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287.
[8] Hall, Douglas T. y Khalil Nougaim, "An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35. Para una evaluación adicional de la teoría de la jerarquía de las necesidades, véase Miner, John B., *Theories of Organizational Behavior,* Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980, cap. 2.
[9] Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Nueva York: Free Press, 1972.
[10] Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Robert A. Peterson y D. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion,* Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh, 1957; Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work,* Nueva York: Wiley, 1959.

personal, donde Herzberg encontró que sólo hay *insatisfactores*, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama *factores de mantenimiento, higiene* o *contexto del trabajo*.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos *satisfactores*, y por tanto motivadores, todos relacionados con el *contenido del trabajo.* Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la figura 14.2, los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto.

La investigación de Herzberg ha sido cuestionada, algunos se enfocan en sus métodos de investigación, que, según ellos, tienden a inclinar los resultados (p. ej., la bien conocida tendencia de las personas, incluido Herzberg por supuesto, a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y culpar a los demás de los malos). Sin seguir sus métodos, otros investigadores llegaron a conclusiones que no apoyan la teoría.

Teoría de la expectativa de la motivación

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la *teoría de la expectativa*. Uno de sus defensores es el psicólogo Victor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.[11] En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: "...todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza".

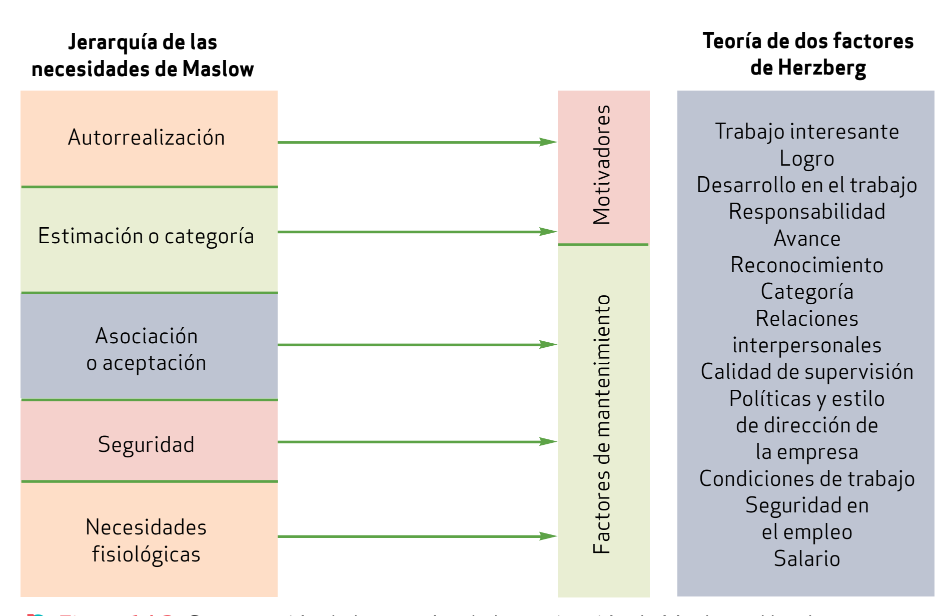


Figura 14.2 Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.

[11] Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, Nueva York: Wiley, 1964. Véase también Nadler, David A. y Edward E. Lawler III, "Motivation: A Diagnostic Approach", en Hackman, J. Richard, Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 2a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1983, pp. 67-87.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Factores clave en la motivación del personal



La motivación laboral es la mejor herramienta para crear valor en las compañías.

Un estudio elaborado por el Instituto de la Felicidad de Coca-Cola revela que 47% de las personas encuestadas están medianamente satisfechas con su trabajo, mientras que 4% de éstas están insatisfechas. Estos datos no son positivos para ninguna empresa, pues implican una constante pérdida de personal que muchas veces emigra a la competencia por un salario similar. Si se parte del hecho de que la motivación laboral es la mejor herramienta para crear valor en las compañías, es importante que las empresas aborden estos temas con decisión y tomen medidas que conlleven a la consolidación y motivación de los equipos de trabajo.

El Instituto para la Calidad de Vida Diaria, en alianza con la Escuela de Negocios ESSEC, publicó el libro *Valorar a las personas para crear valor*, el cual indica que existen tres factores clave para la motivación:

1. *Vivir.* Ante todo, el trabajo es un medio que permite que las personas satisfagan sus necesidades básicas por medio de su salario y que, además, puedan extender su satisfacción y bienestar para lo cual es de gran importancia que el lugar de trabajo permita la interacción en un entorno agradable.
2. *Crecer.* Este factor está íntimamente relacionado tanto con la necesidad humana de sentirse competente como con la obtención de logros y desarrollo. Para lograrlo es necesario tener claros los objetivos a perseguir, que los superiores reconozcan las capacidades y resultados de los empleados, y fomentar una cultura de comunicación y confianza recíprocas.
3. *Relacionarse.* Todas las personas buscan vincularse en sus trabajos; por ello es importante procurar que los empleados se sientan parte de la visión de una empresa y que compartan los valores de ésta.

Es importante señalar que la motivación se construye a diario y que la búsqueda de resultados de una empresa es un objetivo diferente a la búsqueda del bienestar de los empleados. Actualmente las empresas se enfocan en la calidad de vida de su personal y se comprometen e invierten en su bienestar.

Con información de: Guihard, Thierry, "Tres claves para motivar y crear valor en las empresas, *América Economía*, 11 de marzo de 2011, disponible en: http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/tres-claves-para-motivar-y-crear-valor-en-las-empresas, recuperado el 10 de noviembre de 2011.

Teoría de la expectativa de Vroom Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla.

En detalle, la **teoría de la expectativa de Vroom** indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como:

$$Fuerza \quad valor \times expectativa$$

donde *fuerza* es la fortaleza de la motivación de una persona, *valor* es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del *valor* como de la *expectativa*. Más aún, un motivo

para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más; por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por un valor en la forma de pago, o un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción por un valor de promoción o pago.

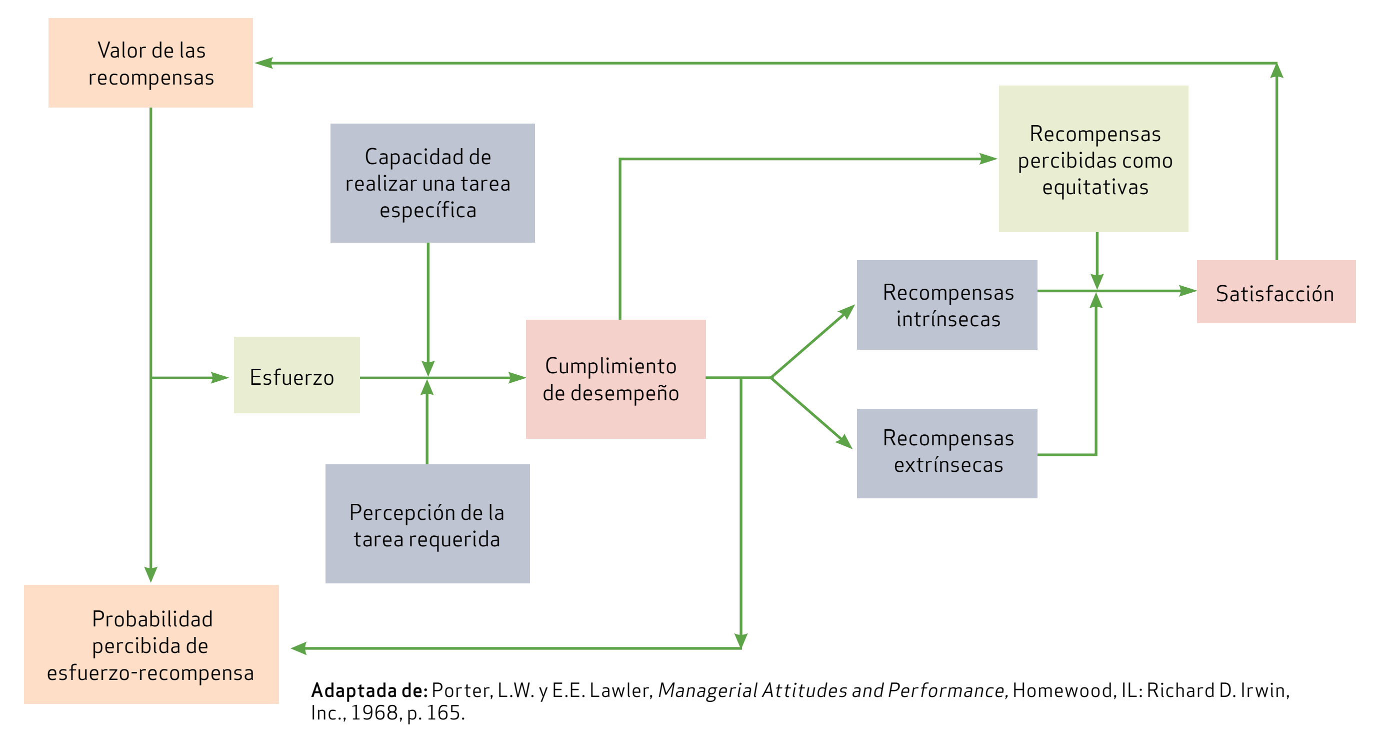
Teoría de Vroom y práctica

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las organizacionales, pero éstas pueden compaginarse. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de la APO.

El gran atractivo de esta teoría es también su debilidad: su supuesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. También es congruente con la idea de que la función de un gerente es *diseñar* un ambiente para el desempeño, siempre considerando las diferencias en diversas situaciones. Esta teoría es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron el modelo (figura 14.3) primordialmente a gerentes.[12]



Adaptada de: Porter, L.W. y E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1968, p. 165.

Figura 14.3 Modelo de la motivación de Porter y Lawler.

[12] Porter, Lyman W. y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Irwin, 1968; Pavett, Cynthia M., "Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation", *Human Relations*, julio de 1983, pp. 641-654.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas). Pero también influyen mucho la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función). A su vez, se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Estas recompensas, aminoradas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas.

Implicaciones en la práctica

El modelo Porter y Lawler de la motivación, si bien es más complejo que otras teorías, ciertamente representa mejor el sistema de motivaciones. Para el administrador en ejercicio, este modelo significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto, y también que las estructuras de recompensas deben evaluarse con cuidado. A partir de una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura organizacional, el sistema esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema administrativo.

Teoría de la equidad

Teoría de la equidad La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la **teoría de la equidad**, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad),[13] cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si ellas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. Estas tres situaciones se ilustran en la figura 14.4.

---

[13] Adams, J. Stacy, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963, pp. 422-436; Adams, "Inequity in Social Exchange", en Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.

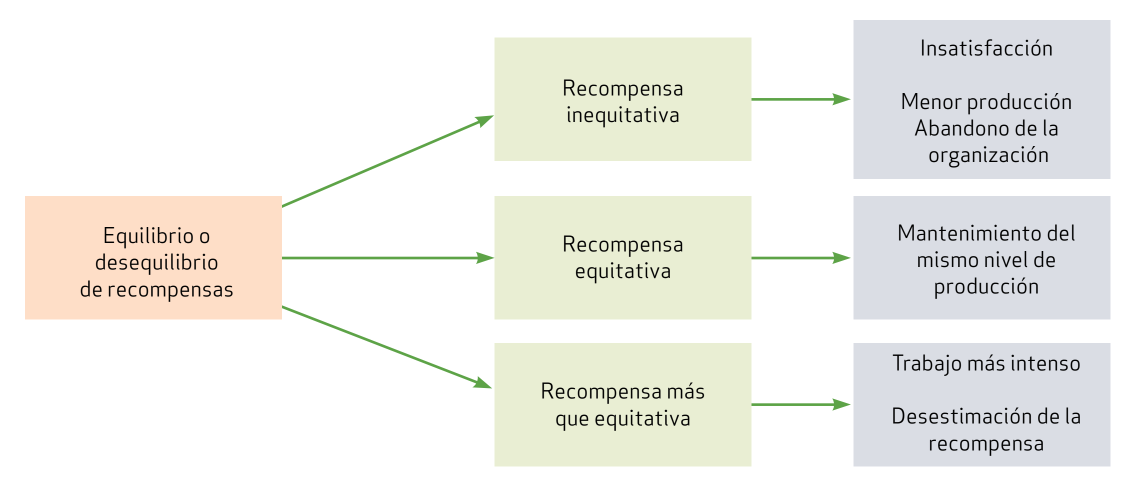


Figura 14.4 Teoría de la equidad.

Uno de los problemas es que las personas sobreestimen sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo,[14] pero los sentimientos de inequidad prolongados ocasionan fuertes reacciones en casos evidentemente menores; por ejemplo, un empleado reprendido por llegar unos minutos tarde puede molestarse y decidir dejar el empleo, no tanto por la reprimenda, sino por sentimientos de tiempo atrás de que las recompensas por sus contribuciones no son equitativas en comparación con las de los demás, también una persona puede estar muy satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta que se entera que otra, que hace un trabajo similar, gana 10 dólares más.

Teoría del establecimiento de metas de la motivación[15]

En el capítulo 4 se presentó el enfoque sistémico de la APO, y el modelo que se ilustra en la figura 14.4 de ese capítulo presenta un panorama amplio de ésta. La investigación ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación (figura 14.5); también recordará que los términos *objetivos* y *metas* a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa.

La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cum-

Para que los objetivos sean significativos deben ser claros, alcanzables y verificables.

[14] Cosier, Richard A. y Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, abril de 1983, pp. 311-319. Véase también Huseman, Richard C., John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, abril de 1987, pp. 222-234.

[15] Se ha realizado una investigación considerable sobre los aspectos de motivación del establecimiento de metas. Véase Locke, Edwin A. y Judith F. Bryan, "Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1967, pp. 120-130; Locke, Edwin A., "The Relationship of Intentions to Level of Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1966, pp. 60-66; Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, julio de 1978, pp. 594-601; Weihrich, Heinz, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para doctorado, Universidad de California, Los Ángeles, 1973. Para el establecimiento de metas computarizado en Cypress Semiconductor, véase Rogers, T. J., "No Excuses Management", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 84-98. Véase también Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO,* Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 5.

plirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Objetivos como *obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela* no son verificables, pero *graduarse con una calificación promedio de 3.8 puntos* sí. Los objetivos deben ser desafiantes aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO.

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

En la lista de verificación de la tabla 4.2 del capítulo 4 se presenta mayor información sobre las condiciones para el establecimiento efectivo de metas que mejoren la motivación.



Figura 14.5 Establecimiento de metas para la motivación.

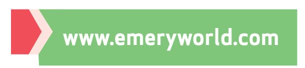
Teoría del reforzamiento de Skinner

Reforzamiento positivo o **modificación del comportamiento** Se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el **reforzamiento positivo** o la **modificación del comportamiento**,[16] sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño: analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

16 Luthans, Fred y Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984.



Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos sobre su efectividad; sin embargo, algunas compañías destacadas han encontrado benéfico el enfoque. Emery Worldwide Freight Services, por ejemplo, observó que este enfoque ahorraba a la compañía cantidades importantes de dinero con sólo inducir a los empleados a asegurarse de que los contenedores estuvieran completamente llenos y de manera apropiada con paquetes pequeños antes de embarcarlos.

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.



Skinner fue un escritor prolífico que publicó 21 libros y más de 180 artículos.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su **teoría de las necesidades** y tres tipos de necesidades básicas motivadoras,[17] que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. Se ha realizado bastante investigación sobre los métodos para probar a las personas respecto de estos tres tipos de necesidades y McClelland y colaboradores han investigado de manera sustancial sobre la necesidad de logro.

Teoría de las necesidades de McClelland Las necesidades motivadoras básicas son la de poder, la de afiliación y la de logro.

Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro[18]

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no impo-

---

[17] McClelland, David C., *The Achievement Motive*, Nueva York: Appleton Century-Crofts, 1953; *Studies in Motivation*, Nueva York: Appleton-Century Crofts, 1955; y *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. Véanse también su "Achievement Motivation Can Be Developed", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1965, pp. 6-24, 178; y, con David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Nueva York: Free Press, 1969.
[18] McClelland, David C., "That Urge to Achieve", en Max D. Richards, ed., *Readings in Management*, 7a. ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1986, pp. 367-375.

sibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

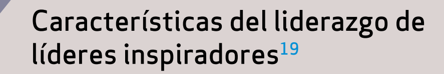
Cómo se aplica el enfoque de McClelland a los gerentes

En la investigación de McClelland y sus colaboradores, los emprendedores, es decir, las personas que inician y desarrollan un negocio u otro tipo de empresa, mostraron una necesidad alta de logro y una relativamente alta de poder, pero calificaron bastante bajo en su necesidad de afiliación. En general, los gerentes mostraron alta necesidad de logro y poder, y baja en afiliación, aunque no tan altos o tan bajos como los emprendedores.

McClelland encontró el patrón más claro de motivación por el logro en personas de compañías pequeñas, donde casi siempre el presidente tiene una motivación muy alta por el logro. Lo interesante fue que en compañías grandes los directores ejecutivos tienen sólo una motivación por el logro promedio, y a menudo más fuertes en poder y afiliación. Los gerentes de nivel medio-alto en la administración de esas compañías calificaron más alto que sus presidentes en motivación al logro. Quizá, como indicó McClelland, estas calificaciones son comprensibles: el director ejecutivo ha *llegado,* en tanto que los de abajo luchan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los gerentes deberían calificar alto en la motivación por el logro; quienes así lo hacen tienden a avanzar más rápido que quienes no, pero dado que la administración requiere otras características además del impulso por el logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que, aun con una motivación bastante fuerte por el logro, tengan también una alta necesidad de afiliación; esta última necesidad es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Características del liderazgo de líderes inspiradores[19]

En un reciente estudio sobre comunicación se identificaron siete características de los líderes inspiradores y motivadores:

- Mostraban entusiasmo constante.
- Tenían una visión clara y comunicaban bien un curso de acción convincente.
- Comunicaban bien los beneficios del curso elegido.
- Contaban historias memorables.
- Invitaban a los seguidores a participar.
- Inspiraban una visión optimista.
- Animaban a las personas a usar su potencial.

Aunque éstas son características importantes de los líderes, también deben ser flexibles al ajustar su comportamiento para adaptarse a los grupos diversos de seguidores, así como a las situaciones cambiantes.



Técnicas especiales de motivación

Después de analizar las teorías de la motivación, bien podría preguntarse qué significado tienen para los gerentes. ¿Qué técnicas de motivación pueden utilizar? Si bien la motivación es tan com-

[19] Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach,* 12a ed., Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, pp. 443-444.

pleja e individualizada que quizá no haya una respuesta correcta o mejor, pueden identificarse algunas de las técnicas de motivación más importantes.

Dinero[20]

Nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario: también significa estatus, poder u otras cosas.

El dinero es a menudo más que valor monetario: significa también estatus, poder u otras cosas.

PERSPECTIVA GLOBAL

La motivación del salario en América Latina

Si se quiere conocer el nivel de vida en distintos países de América Latina, basta buscar cuál es su salario mínimo. Según la mayoría de las legislaciones laborales, el sueldo mensual que recibe un trabajador debería alcanzar para cubrir las necesidades primarias de él y su familia. Así, los países con mayor remuneración mínima vital (RMV) son Argentina, con 520 dólares; Paraguay, 410 dólares, y Chile, 375 dólares. Por otra parte, Nicaragua y México tienen el sueldo más bajo con 169 y 128 dólares, respectivamente. En los países centroamericanos, Panamá tiene el salario mínimo más alto con 677 dólares en la región uno y 529 en la región dos. Seguido de Costa Rica que se suma a la cifra de sueldos mensuales más altos en América Latina con 520 dólares. En relación con acceso a la canasta básica, la consultora inglesa MoveHub, calificó a Panamá en el puesto 50 a nivel mundial de 122 países analizados —y el tercero en América— con el mejor acceso a la canasta básica de acuerdo al sueldo mínimo que obtiene la población panameña mensualmente. Y aunque Argentina tiene el máximo ingreso mensual para su población, tres consultoras privadas del país han calculado que la canasta básica de alimentos ha subido 12 y 13 puntos.

Calcular los ingresos para cubrir el consumo básico permite medir la pobreza. Si un país presume de tener un índice alto en su salario mínimo, hay que saber que existen otros factores que influyen directamente en la economía, principalmente en la de los ciudadanos: la inflación. Si el costo de los productos en una región es alta, la calidad de vida de sus ciudadanos no será atractiva ya que el sueldo que reciben no es proporcional a lo que deben gastar para esa accesibilidad de la canasta básica de alimentos.

Con información de: Actualidad RT, "Perú aún tiene uno de los salarios mínimos más bajos de América Latina" en *La República*, 1 de abril de 2016, en http://larepublica.pe/impresa/economia/755619-peru-aun-tiene-uno-de-los-salarios-minimos-mas-bajos-de-america-latina; y de Actualidad RT, "Salario mínimo en Latinoamérica: ¿En qué país se gana más?" en Actualidad RT, 3 de abril de 2016, en https://actualidad.rt.com/economia/203574-salario-minimo-paises-america-latina, recuperados ambos el 19 de mayo de 2016; y de BBC Mundo, "¿Qué países tienen la canasta básica más cara (y barata) en América Latina?" en BBC Mundo, 26 de febrero de 2016, en http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160224_america_latina_canasta_basica_cara_ppb; y de *El País*, "La canasta básica de alimentos en Argentina sube 13% desde enero", 7 de abril de 2016, http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/07/actualidad/1460061397_692969.html, recuperados ambos el 27 de mayo de 2016.

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar al dinero en un sitio alto de la escala de motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Quizá ninguno de los puntos de vista sea correcto, pero si el dinero tiene que ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Primero, es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para las que han "aterrizado", en el sentido de que sus necesidades finan-

[20] Para una variedad de temas y estudios de recursos humanos, que incluyen beneficios véase http://was.hewitt.com/hewitt, recuperado el 12 de junio de 2002.

cieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un nivel de vida mínimo, aun cuando éste pueda valorarse más conforme las personas logran mejor acomodo: un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un auto de precio bajo, quizás hoy sólo se satisfaga con una casa más grande y cómoda, y un automóvil más lujoso, y, sin embargo, es imposible generalizar aun en estos términos. Para algunos, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede no llegar a serlo nunca.

Segundo, tal vez sea muy cierto que en la mayoría de los diferentes negocios y otras empresas el dinero se utiliza como un medio para conservar el personal apropiado en una organización y no básicamente como motivador. Las empresas suelen procurar que sus sueldos y salarios sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y retener a la gente.

Tercero, el dinero, como motivador, tiende a entorpecerse un tanto por la práctica de hacer que los salarios de los diversos gerentes sean razonablemente similares; en otras palabras, las organizaciones a menudo tienen mucho cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban la misma, o casi la misma, compensación. Esto es comprensible, pues casi siempre las personas evalúan su compensación a la luz de lo que sus pares reciben.

PERSPECTIVA GLOBAL

La otra cara de la moneda

El atractivo del dinero y poder puede llevar a acciones inapropiadas e ilegales. Ivan F. Boesky fue acusado de comerciar con información privilegiada de la que obtuvo enormes utilidades personales y una multa de 100 millones de dólares. El escándalo, uno de los peores en Wall Street desde el decenio de 1920, sacudió la confianza pública con el temor de que el comercio de acciones pudiera estar arreglado.[21]

El escándalo más reciente en inversiones fue cometido por Bernard Madoff y otros a través de su negocio de administración patrimonial. Madoff admitió que su fondo de inversión era "básicamente un gigantesco esquema Ponzi".[22] El tamaño de la pérdida para los inversionistas es difícil de determinar, pero se estima que si se recuperaran todos los fondos, la pérdida neta de los inversionistas estaría por debajo de 10 mil millones de dólares.

Si bien a menudo el dinero se utiliza para motivar, también promueve la avaricia humana, lo cual relaja la conciencia y puede ocasionar un comportamiento ilegal y carente de ética.

Cuarto, si el dinero debe ser un motivador efectivo, las personas en diversos puestos, aunque de nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Aunque una compañía esté comprometida con la práctica de sueldos y salarios comparables, si está bien administrada nunca hará lo mismo respecto de los bonos; de hecho, a menos que los bonos para gerente estén más basados en el desempeño individual, la empresa no está obteniendo mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse de que el dinero tiene un significado, como recompensa por un logro y un medio de complacer a las personas que lo alcanzaron, es basar la compensación en el desempeño tanto como sea posible.

Es muy cierto que el dinero puede motivar sólo cuando un posible pago es grande respecto del ingreso de una persona. El problema con muchos aumentos de sueldos y salarios, e incluso con el pago de bonos, es que no son suficientes para motivar a quien los recibe: pueden ocasionar que el individuo se sienta descontento y busque otro trabajo, pero es raro que motiven significativamente, a menos que sean cuantiosos como para ser sentidos.

---

[21] Glaberson, William B., Jeffrey M. Laderman, Christopher Power y Vicky Cahan, "Who'll Be the Next to Fall?", *Business Week*, 1 de diciembre de 1986, pp. 28-30; Welles, Chris y Gary Weiss, "A Man Who Made a Career of Tempting Fate", *Ibid.*, pp. 34-35.

[22] David Margolick, "The Madoff Chronicles, Part III: Did the Sons Know". *Vanity Fair*, julio de 2009.

En Japón es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad; sin embargo, en algunas de sus compañías se ha introducido el pago por méritos. El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet; para retener a los empleados, las compañías utilizan el pago por méritos basado en el desempeño.

PERSPECTIVA GLOBAL

Pago ejecutivo por desempeño[23]

Cuando el sistema financiero mundial colapsó en 2008-2009, muchos ejecutivos de empresas con muy mal desempeño recibieron grandes paquetes de pagos, lo que generó un clamor público. Los comités de compensación tienen que decidir en la primavera sobre el pago de los cheques a sus líderes de negocios.

Richard R. Floersch, vicepresidente ejecutivo de McDonald's Corporation y presidente del Centro de Compensación Ejecutiva, sostiene que la compensación debe ser una parte integral de la estrategia de la empresa. Aunque las compensaciones se han usado como una herramienta para el reclutamiento y la retención, deben considerarse otros aspectos. La compensación, por ejemplo, comunica los valores, la cultura de la empresa y sus relaciones con la fuerza de trabajo; el pago debe aumentar con los buenos resultados de la empresa y disminuir con los malos.

Para determinar el pago ejecutivo deben plantearse preguntas como: ¿se han considerado tanto el desempeño como la sustentabilidad? Los resultados a corto plazo pueden generar un desempeño negativo en el largo. También se sostiene que los ejecutivos deben poseer una considerable cantidad de acciones para ser retenidos por largo tiempo, lo que puede desanimar la toma de decisiones y, a su vez, generar un desempeño de corto tiempo (y un aumento del pago) a expensas de la sustentabilidad de la empresa a largo plazo. Muchas de las empresas del *Fortune 100* tienen una política de *restitución* que entra en efecto cuando la empresa no se desempeña como se esperaba; por tanto, una política de pago por desempeño también debe considerar el efecto a largo plazo de las decisiones de los ejecutivos.

Otras consideraciones sobre las recompensas

Implícitas en la mayoría de las teorías de la motivación están las **recompensas intrínsecas** y **extrínsecas**. Las intrínsecas pueden incluir una sensación de logro o hasta de autorrealización; las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual; en cambio, los *planes de incentivos* pueden basarse en trabajo por pieza, comisión por ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias (p. ej., ganancia por productividad) y opciones de acciones. En el capítulo 12, sobre la evaluación del desempeño, se presenta el plan de incentivos de la Lincoln Electric Company. Algunas compañías ofrecen planes de compensación de *cafetería* adaptados a las necesidades y preferencias de cada empleado.

Recompensas intrínsecas Pueden incluir un sentimiento de logro y autorrealización.

Recompensas extrínsecas Incluyen beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus y dinero.

La paga se basa en el desempeño individual, de grupo y organizacional. Cuando el pago sólo es por el *desempeño individual*, las personas compiten entre ellas, lo cual puede hacer difícil el trabajo en equipo y la cooperación; en cambio, si el *desempeño* del grupo es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos pueden no contribuir con su parte justa del esfuerzo. Considerar el *desempeño organizacional* como criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, deben recompensarse. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías utilizan una combinación de planes.

La paga se basa en el desempeño individual, de grupo y organizacional.

[23] Floersch, Richard R., "The Right Way to Determine Executive Play", *The Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2009.

Participación

Participación Es involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuya con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Existe una creciente percepción y empleo de una técnica que ha recibido fuerte apoyo de las teorías e investigaciones de la motivación: la **participación**. Son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, cuando se las hace ser parte *del acto*; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tiene conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su puesto: aunque fomenten la participación de sus subordinados en cuestiones en que éstos pueden ayudar, y aun cuando escuchen con detenimiento, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran *su* decisión.

Calidad de la vida laboral

www.qwl.com

Uno de los enfoques más interesantes de la motivación es el programa de la Calidad de Vida Laboral (CVL), que es un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos de la administración (capítulo 1). La CVL no sólo es un enfoque muy general en la ampliación de las responsabilidades laborales, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción que combina la psicología industrial y organizacional, y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo, y las relaciones industriales. Aun cuando la CVL obtuvo relevancia sólo en el decenio de 1970, hoy existen cientos de casos de estudio y programas prácticos, y varios centros de CVL en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia, principalmente.

La CVL ha recibido un apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran un medio prometedor para tratar la productividad estancada, en especial en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y representantes sindicales también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad, y para justificar sueldos más altos. Las dependencias gubernamentales han sido atraídas por la CVL como medio para aumentar la productividad y reducir la inflación, así como una forma para obtener la democracia industrial y minimizar las disputas laborales.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — CVL en acción

En el desarrollo de un programa de CVL, por lo regular se emprenden ciertos pasos. Casi siempre se establece un comité para dirigir la administración laboral, a menudo un especialista en CVL o asesor, quien está a cargo de encontrar formas de fortalecer la dignidad, la importancia y la productividad de los puestos a partir de la ampliación de las responsabilidades laborales y el rediseño del puesto. La participación de los trabajadores y sus sindicatos (si la operación está sindicalizada) en el esfuerzo se considera importante, no sólo por el ejercicio de la democracia industrial, sino también debido a la gran ventaja práctica que ofrece: las personas en el puesto son las indicadas para identificar qué lo enriquecería para ellas mismas y para hacer posible que sean más productivos. Esta técnica de CVL típica tiende a resolver el problema que se encuentra en muchos programas de ampliación de las responsabilidades laborales donde no se consulta a los trabajadores sobre qué haría el trabajo más interesante para ellos.

De las deliberaciones de este comité se pueden sugerir varios cambios al diseño de los puestos y todo el ambiente de trabajo. Las recomendaciones del comité pueden extenderse a asuntos como

reorganización de la empresa, medios para mejorar la comunicación, problemas que podrían no haber surgido antes y sus soluciones, cambios en la distribución del trabajo a partir de modificaciones técnicas (como el rediseño de una línea de ensamble), mejor control de calidad y otros aspectos que podrían mejorar la salud organizacional y la productividad.

No es de sorprender que la CVL, con tantos rendimientos posibles e importantes, se esté difundiendo rápidamente, en especial en las compañías grandes. Tampoco es una sorpresa que los primeros en adoptar los programas de CVL sean compañías tan bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) y AT&T.



Enriquecimiento del puesto

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos, lo que se aplica a puestos gerenciales y no gerenciales. El enriquecimiento del puesto se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría se sigue cuestionando, ha generado un amplio interés en todo el mundo para el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

El enriquecimiento del contenido del puesto debe distinguirse del simple crecimiento del puesto (aunque algunos autores no hacen esta distinción). El **crecimiento del puesto** intenta hacer un trabajo más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas, significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar actividades similares sin aumentar la responsabilidad; por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no sólo la defensa de un auto, sino también el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una actividad monótona a otra, ya que no aumenta la responsabilidad del obrero. Con el **enriquecimiento del puesto** se trata de desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro; los puestos pueden enriquecerse al darles más variedad, pero también mediante:

Crecimiento del puesto Hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Enriquecimiento del puesto Desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro.

1. Dar a los trabajadores mayor libertad de decidir sobre aspectos como métodos de trabajo, secuencias y ritmos, o la aceptación o rechazo de materiales.
2. Fomentar la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. Dar a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal en sus actividades.
4. Hacer lo necesario para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus actividades contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Dar a las personas realimentación sobre su desempeño en el puesto, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan.
6. Involucrar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, la temperatura, la iluminación y la limpieza de la oficina o planta.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto

Hasta los más firmes defensores del enriquecimiento del puesto admiten con facilidad que hay limitantes a su aplicación, una de éstas es la tecnología: con maquinaria especializada y técnicas de línea de ensamblaje quizá no sea posible hacer a todas las actividades muy significativas; otra limitante son los costos: General Motors probó equipos de seis y tres personas en el ensamble interno de motores, y encontró que este enfoque era demasiado difícil, lento y



www.saab.com
www.**volvo.com**

costoso, en cambio dos fabricantes de autos suecos (Saab y Volvo) han utilizado el enfoque de equipos y encontraron que los costos sólo son ligeramente más altos pero creen que el aumento se compensa de sobra con la reducción en el ausentismo y la rotación.

También existen dudas sobre si los trabajadores en realidad quieren el enriquecimiento del puesto, en especial el relacionado con un cambio en el contenido básico de sus puestos. Varias encuestas acerca de las actitudes de los trabajadores, incluyendo las de los empleados de las líneas de ensamblaje, han mostrado que un alto porcentaje de trabajadores no está insatisfecho con sus puestos y que pocos quieren trabajos *más interesantes*; lo que parecen querer ante todo es seguridad tanto en el empleo como en su salario. Más aún, a los trabajadores les preocupa que el cambio en la naturaleza de las actividades para aumentar la productividad signifique la pérdida de empleos.

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto se aplican sobre todo a puestos que implican bajo grado de destrezas; los de trabajadores altamente capacitados, profesionales y gerentes ya tienen distintos grados de reto y logro. Quizá podrían ampliarse considerablemente a mucho más de lo que son, lo que también podría hacerse mejor con técnicas administrativas como administrar por objetivos, utilizar más lineamientos en políticas con delegación de autoridad, introducir más símbolos de estatus en la forma de títulos e instalaciones de oficinas y vincular más estrechamente bonos y otras recompensas al desempeño.

Hacer efectivo el enriquecimiento del puesto

Pueden utilizarse varios enfoques para que enriquecimiento del puesto sea importante en las motivaciones del nivel superior:

1. Las organizaciones necesitan comprender mejor lo que las personas quieren. Como han señalado varios investigadores de la motivación, los deseos varían con las personas y las situaciones. La investigación ha demostrado que los trabajadores con pocas habilidades quieren factores como seguridad en el empleo, pago, beneficios, reglas menos restrictivas y supervisores más amables y comprensivos. Conforme las personas ascienden en la escala de una empresa, encuentran que otros factores se vuelven cada vez más importantes, aunque se ha hecho poca investigación sobre la ampliación de las responsabilidades laborales para profesionales y gerentes de alto nivel.
2. Si la principal meta de la ampliación de las responsabilidades laborales es mejorar la productividad, el programa debe mostrar cómo se beneficiarán los trabajadores: en una compañía con flotillas de camiones de servicio con dos operadores a los que nadie supervisa, un programa para dar a estos empleados 25% de los ahorros en costos por el aumento en la productividad, que estableció con claridad que la compañía se beneficiaría de sus esfuerzos, generó un sorprendente aumento en los resultados y un interés mucho mayor en estos puestos.
3. A las personas les gusta participar, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias, es decir, les gusta que las consideren como personas: en una planta de misiles aeroespaciales se logró mejorar la moral y la productividad, así como reducir considerablemente la rotación y el ausentismo, gracias a la simple técnica de colocar placas con los nombres de los empleados en sus estaciones de trabajo y que cada grupo del programa, desde la producción de partes y ensamblaje hasta la inspección, trabajaran en un área en la que máquinas y equipo se pintaron de un color diferente para cada grupo, todo sugerido por los empleados.
4. A las personas les agrada sentir que a sus gerentes de verdad les preocupa su bienestar. A los trabajadores les gusta saber lo que hacen y por qué, les gusta tener realimentación sobre su desempeño, que los aprecien y reconozcan por su trabajo.

6 Enfoque sistémico y contingente de la motivación

El anterior análisis de teoría, investigación y aplicación demuestra que la motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y contingente. Dada la complejidad que tiene motivar

a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, existe riesgo de fracaso cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino que debe contemplarse como un sistema complejo de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

La motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y contingente.

RESUMEN

Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Las personas asumen diferentes funciones y no existe la persona promedio. Al trabajar enfocado en el logro de metas, un gerente debe tomar en cuenta la dignidad de la persona como un todo.

La motivación no es un concepto sencillo, sino que está relacionado con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los gerentes motivan al proporcionar un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Existen diferentes puntos de vista y supuestos sobre la naturaleza humana. McGregor llamó sus series de supuestos sobre las personas teoría X y teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las superiores (de autorrealización). La teoría ERG de Alderfer, que sólo tiene tres categorías (la de Maslow tiene cinco), sugiere que puede motivarse a una persona en más de una categoría al mismo tiempo. Según la teoría de los dos factores de Herzberg, existen dos series de factores de motivación: en una están los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones) y cuya ausencia ocasiona insatisfacción, y en otra están los satisfactores, o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo.

La teoría de las expectativas de la motivación de Vroom sugiere que las personas son motivadas a alcanzar una meta si creen que ésta merece la pena y si sus actividades los ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables; en esencia, el desempeño está en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo, este último se ve influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa; el logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa recibida por sus aportaciones en comparación con las recompensas de los demás. La teoría del reforzamiento de Skinner sugiere que a las personas las motiva que las elogien por un comportamiento deseable; por tanto, deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y elogio. Las metas pueden motivar si son alcanzables y cuantificadas, y si quienes tienen que alcanzarlas las comprenden y aceptan. La teoría de McClelland se basa en las necesidades de poder, afiliación y logro.

Algunas técnicas de motivación especiales incluyen utilizar el dinero y otras cuestiones como recompensas, alentar la participación y mejorar la calidad de la vida laboral. La ampliación de las responsabilidades laborales busca hacer a los puestos desafiantes y significativos, aun cuando se han registrado algunos éxitos con esta técnica, no deben ignorarse ciertas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que tome en cuenta los factores ambientales.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Calidad de la vida laboral
Dignidad individual
Dinero y otras cuestiones como recompensas
Dirigir
Enfoque sistémico y contingente de la motivación
Enriquecimiento del puesto
Factores humanos en la administración
Jerarquía de las necesidades de Maslow
Modelo de la motivación de Porter y Lawler
Motivación
Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento
Teoría de la equidad
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg
Teoría de la motivación por el establecimiento de metas
Teoría de las expectativas de Vroom
Teoría de las necesidades de McClelland
Teoría ERG de Alderfer
Teorías X y Y de McGregor

PARA ANALIZAR

1. ¿Qué es la motivación?, ¿cómo aprovecha y contribuye a ella la dirección eficaz?
2. ¿Cuáles son los supuestos de la teoría X y Y? Establezca los motivos por los que está de acuerdo o en desacuerdo

con estos supuestos. ¿Cuáles son algunos de los malentendidos de estas teorías?

3. ¿Por qué se ha criticado la teoría de las necesidades de Maslow?, ¿hasta qué grado es válida?
4. Compare y contraste las teorías de Maslow y Herzberg de la motivación. ¿Con base en qué se ha criticado la teoría de Herzberg?, ¿por qué supondría usted que el enfoque de Herzberg ha sido muy popular entre los gerentes en funciones?
5. Explique la teoría de las expectativas de Vroom de la motivación. ¿En qué difiere del enfoque de Porter y Lawler?, ¿cuál le parece más precisa?, ¿cuál es más útil en la práctica?
6. Explique la teoría de la motivación de McClelland. ¿Cómo se ajusta a un enfoque sistémico?
7. "No se puede motivar a los administradores. Se impulsan ellos solos. Limítese a apartarse de su camino si en verdad quiere desempeño". Comente.
8. ¿A qué grado y de qué manera es el dinero un motivador efectivo?
9. ¿Qué lo motiva a usted a buscar la excelencia en su trabajo en la universidad?, ¿aparecen estas fuerzas de motivación en alguno de los modelos analizados en el capítulo?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. El instructor puede hacer una encuesta en clase y pedir a los estudiantes que respondan dos preguntas:
   a) ¿puede describir en detalle cuándo se sintió excepcionalmente bien sobre su trabajo?
   b) ¿puede describir cuándo se sintió excepcionalmente mal sobre su trabajo? Los estudiantes deben anotar sus respuestas en una hoja, luego cada uno compartirá con la clase su buena o mala experiencia de trabajo, el instructor puede clasificar las respuestas según la teoría de los dos factores de Herzberg e indicar las debilidades en este diseño de investigación.
2. Obtenga información sobre una organización que conozca e identifique los motivos por los que las personas contribuyen a las metas de la empresa.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Navegue por internet en busca del término *motivación*. Obtendrá muchas *respuestas (hits)*, seleccione una para discutirla en clase.
2. Utilice un buscador popular y anote el nombre y apellido de cualquiera de los autores analizados en el capítulo. ¿Encontró información más exhaustiva de la que vio aquí?, de ser así, ¿de qué se trata?

CASO GLOBAL 14.1

¿Cómo motiva Google a sus empleados?[24]

Google se cita a menudo por su cultura organizativa única y por motivar a sus empleados. La revista *Forbes* en su búsqueda de 2011 de "la mejor empresa para trabajar" clasificó a Google en el cuarto lugar. *Fortune* incluso la clasificó en el primero en 2012.

¿Qué hace Google para motivar a sus empleados? Con frecuencia se mencionan la cultura y gratificaciones corporativas, que incluyen comida gourmet gratis, disponibilidad de un spa y una piscina, un gimnasio para entrenamiento, recibir masajes y un servicio de transporte gratuito. Las razones de las gratificaciones son para atraer a la mejor gente y conservarla, también ayudan a los empleados a trabajar largas horas y obtener alivio de las faenas diarias. A los empleados de Google les agrada la cultura de la organización, la

[24] Véase Headhunter Dishes on Why People Leave Google, en: http://news.cnet.com/8301-10784_3-9934527-7.html, recuperado el 10 de de octubre de 2012; What It's Like Leaving Google to Go Work at Facebook, en: http://www.businessinsider.com/what-its-like-leaving-google-to-go-work-at-facebook-2012-3?op=1, recuperado el 5 de enero de 2016; The Best Companies to Work For, en: http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2011/12/15/the-best-companies-to-work-for/2/, recuperado el 5 de enero de 2016.

visión de la empresa, los valores y la comunicación abierta, todo ello diseñado para encontrar y contratar a gente inteligente y determinada que comparte la visión y los objetivos comunes de la empresa. La fuerza de trabajo habla varios idiomas que reflejan el ambiente global de los usuarios. La cultura también hace que las personas se sientan cómodas y les anima a compartir ideas libremente. La comunicación se fomenta con reuniones semanales, así como encuentros en las distintas cafeterías o jugando videojuegos e involucrándose en otras actividades recreativas. La sede en Mountain View, California, ofrece a sus googleros (como se conoce a sus empleados) muchas oportunidades como tocar el piano o disfrutar la piscina. Por toda la empresa hay pizarras blancas para realizar sesiones espontáneas de lluvia de ideas. Las oficinas están diseñadas para fomentar la conversación entre los equipos. Google es una compañía global con más de 30 000 empleados en más de 70 oficinas, ubicadas en más de 40 países.

La misión de Google ha sido enunciada como "... organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil".[25] Además, Google tiene una lista de 10 aspectos que se considera son ciertos:[26] He aquí algunos ejemplos:

- "Centrarnos en el usuario… el resto viene solo".
- "Rápido es mejor que lento".
- "Puedes ganar dinero sin hacer el mal".

Aunque a la gente le gusta las gratificaciones y oportunidades en Google, algunos dejaron la empresa, e incluso se unieron al club de los ex googleros. Puede haber varias razones para renunciar: algunos pensaban que la empresa era demasiado grande y ya no una empresa emergente; sentían que sus ideas no tenían gran impacto. Otros salieron para iniciar su propia empresa o se unieron a competidores como Foursquare o Facebook.

Google, sin duda, es una empresa excitante que ofrece muchas gratificaciones y oportunidades atractivas y únicas; el reto es si la empresa puede crecer y retener su cultura organizacional para motivar a sus googleros.

Preguntas

1. Se enumeran varios aspectos que se creen ciertos. ¿Cuáles son los otros en la lista de 10? Use internet para averiguarlo.
2. ¿Le gustaría trabajar para Google dedicando largas horas? Usted puede analizar su visión sobre el equilibrio de la vida.
3. ¿Encontró en internet las 10 cosas que se creen verdad? Analícelas. ¿Se aplican a su organización o a alguna que conoce?
4. ¿Qué debería hacer Google para mantener la cultura de la organización?

[25] Véase Google's Mission is to Organize the World's Information and Make it Universally Accessible and Useful," en: http://www.google.com/about/company/, recuperado el 5 de enero de 2016.
[26] Véase Ten Things We Know to Be True, en: http://www.google.com/about/company/philosophy/, recuperado el 5 de enero de 2016.



CAPÍTULO

15

Liderazgo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir el liderazgo y sus componentes.
2. Describir los enfoques de características y liderazgo carismático, así como sus limitaciones.
3. Analizar diversos estilos de liderazgo con base en el uso de la autoridad.
4. Identificar las dos dimensiones de la cuadrícula gerencial y los estilos de liderazgo extremos.
5. Identificar que el liderazgo puede considerarse como un continuo.
6. Explicar el enfoque de contingencia en el liderazgo.
7. Describir el enfoque de ruta-meta en la efectividad del liderazgo.
8. Distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales.

Aunque algunas personas utilizan los términos *capacidad de dirigir* y *liderazgo* como sinónimos, ambos deben diferenciarse; de hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero sólo puede haber administradores, como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esas funciones. Distinguir el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas: permite diferenciarlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. En este capítulo se demostrará que la capacidad de dirigir con eficacia es una de las claves para ser un gerente eficaz y que emprender las otras actividades esenciales de la administración (realizar todas las tareas gerenciales) también tiene una relación importante con el hecho de asegurar que un gerente será también un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su cargo para combinar los recursos humanos y materiales con la intención de lograr los objetivos, la clave para ello es que exista una función clara y un grado de discreción o autoridad que apoye sus acciones.

La esencia del liderazgo es tener seguidores, es decir, la disposición de las personas a seguirla es lo que hace de una persona un líder; más aún, los individuos tienden a seguir a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están muy interconectados.

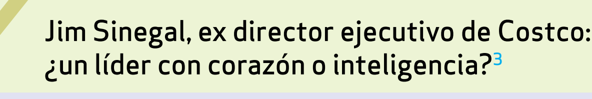
Liderazgo y motivación están muy interconectados. Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir.



Definir el liderazgo[1]

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores.[2] Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con

PERSPECTIVA GLOBAL



Jim Singegal, ex director ejecutivo de Costco: ¿un líder con corazón o inteligencia?[3]

El club de autoservicio Costco es, en su clase, uno de los minoristas estadounidenses con más éxito, en parte debido a la dirección de Jim Sinegal, su director ejecutivo de 1985 hasta su retiro en 2012. Mientras muchos CEO insisten en tener oficinas elegantes y otros privilegios, Sinegal (a quien le gusta que lo llamen Jim) nunca lo hizo: su oficina fue sencilla con dos mesas plegables, su guardarropa estaba integrado por prendas de su propio almacén en lugar de diseñador y usaba un gafete con su nombre cuando visitaba sus tiendas. Y ya en su retiro, sigue usando las prendas que Costco vende.

[1] Véase también O'Toole, James, "The True Measure of a CEO-Aristotle Has Something to Say About Than", en *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill 2009, pp. 92-95 y Tichy, Noel M. y Warren G. Bennis, "Making Judgment Calls-The Ultimate Act of Leadership", en *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill 2009, pp. 96-102.

[2] John Kotter distingue entre administración y liderazgo. Entiende que la administración trata con complejidades, prácticas y procedimientos, y que en las organizaciones grandes responde básicamente a emergencias. En cambio, el liderazgo se considera enfrentar al cambio. Liderazgo y administración se consideran complementarios. Véase Kotter, John P., "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, diciembre de 2001, publicado por primera vez en 1990.

[3] Kris Hudson, "Turning Shopping Trips Into Treasure Hunts", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2007. Goldberg, Alan B. y Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability", *20/20 ABC News*, 2 de agosto de 2006. Christian Muciño, "5 lecciones de liderazgo de Jim Sinegal, cofundador y antiguo CEO de Costco, QuimiNet.com, 12 de noviembre de 2015, en http://www.quiminet.com/articulos/5-lecciones-de-liderazgo-de-jim-sinegal-cofundador-y-antiguo-ceo-de-costco-4158231.htm, recuperado el 27 de junio de 2016.

En 2014, la tienda tenía sucursales, además de en Estados Unidos y Canadá, en México, Reino Unido, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Australia y España, que representan poco más de 670 tiendas. También hay planes de expandirse a Francia.

En su competencia con Walmart, que quiere ser reconocida por sus precios bajos, Costco paga mejores salarios, incluso más altos que la mayoría de sus otros rivales. En una entrevista con *The Wall Street Journal*, Sinegal sostuvo: "Si contratas buenas personas, les pagas buenos salarios y les proporcionas buenos empleos y carreras, te sucederán cosas buenas en tu negocio. Creemos que eso ha quedado demostrado en nuestro caso: somos el proveedor de mercancías de bajo costo y aun así pagamos los mejores salarios".

Su liderazgo se puede resumir en estas 5 lecciones:

- Utiliza tus productos. Jim Sinegal viste la ropa de Costco.
- Sé accesible. Siempre tuvo las "puertas de su oficina abiertas", que además era igual que las del resto de sus gerentes.
- Trata bien a tus empleados y colaboradores. Esto se demuestra en sus salarios por encima de los del resto de la industria.
- Mantén una actitud humilde. Sinegal trató de mantener una actitud honesta, directa y con los pies en la tierra.
- Siempre escucha a los demás. Siempre trató de estar cerca de sus clientes y de sus empleados, con el fin de seguir aprendiendo de ellos y entender cómo servirlos.

En conclusión, puede ser inteligente dirigir con el corazón.

gusto lo que no les gusta. En esta obra, **liderazgo** se define como "influencia", es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.[4] En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con entusiasmo y confianza. El entusiasmo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Liderazgo Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

Liderazgo en el río Hudson de Nueva York[5]

El *milagro del Hudson* es un ejemplo de cómo una empresa que no era reconocida por un buen servicio, se ganó una excelente reputación al tratar a los 149 pasajeros del vuelo 1549 de una manera justa y ejemplar. El 15 de enero de 2009 y gracias a las habilidades de vuelo del capitán Chesley Sullenberger, el avión de US Airways acuatizó en el río Hudson, en Nueva York. Considerado como un milagro, ningún pasajero murió gracias a las habilidades del piloto y el personal de cabina, quienes guiaron a los pasajeros hasta ponerlos a salvo. El *equipo de asistencia*, que fue enviado rápidamente, proporcionó a los pasajeros sudaderas, dinero de emergencia para que compraran artículos personales, medicinas, artículos de baño y teléfonos celulares prepagados. Los pasajeros tuvieron la opción de elegir entre quedarse en un hotel de Nueva York, hacer reservaciones para un nuevo vuelo, obtener un boleto de tren o alquilar un automóvil. Como los pasajeros perdieron sus licencias de manejo durante la evacuación del avión, U.S. Airways contactó a la empresa de renta de automóviles Hertz para acomodarlos; además recibieron tres cartas con la devolución del importe del boleto y un cheque por 5 000 dólares, y los ajustadores de reclamaciones visitaron a los clientes que sufrieron pérdidas de mayor valor.

[4] Para otras definiciones de liderazgo véase Bennis, Warren y James O'Toole, "Don't Hire the Wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000.
[5] Foust, Dean, "US Airways: After the 'Miracle on the Hudson'", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 31.

No se colocan detrás del grupo para empujar e impulsar, se colocan delante para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el líder de una orquesta cuya función es producir un sonido coordinado, al ritmo adecuado, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad de liderazgo del director.

Componentes del liderazgo[6]

www.chrysler.com
www.ge.com
www.microsoft.com

Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso. Los ex directores ejecutivos Lee Iacocca de Chrysler y Jack Welch de General Electric, así como Bill Gates de Microsoft, proporcionaron la visión de sus compañías. Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

Los componentes del liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio.

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.



Un joven presenta su propuesta en la Feria de la Acción Adolescente que realiza la Fundación Bill y Melinda Gates.

El primer componente del liderazgo es el poder (su naturaleza y sus diferencias respecto de la autoridad se analizaron en el capítulo 9); el segundo es una comprensión básica de las personas: como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra ser capaces de aplicar estos conocimientos a las personas y situaciones, un administrador o cualquier otro líder que al menos conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos estará más consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y será más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. El tercer componente del liderazgo es la habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto. Si bien el utilizar motivadores parece concentrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de los directores del grupo, los cuales quizá tengan cualidades de carisma y atractivo que despierten la lealtad, el respeto y el fuerte deseo por parte de los seguidores de promover lo que ellos quieren. No es cuestión de satisfacer necesidades, sino de dar apoyo desinteresado a un líder elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperanzadoras y atemorizantes: una nación no preparada en la víspera de una batalla, un campo de prisioneros con moral excepcional o un líder derrotado a quien sus fieles seguidores

[6] Véase también Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Nueva York: Basic Books, 1995; Bennis, Warren, "The Leader as Storyteller", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 154-160.

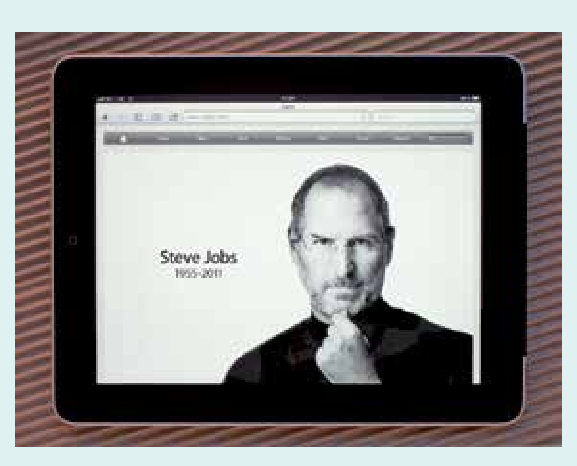
no abandonan. Algunos podrán alegar que tal respeto no es totalmente desinteresado, que se sigue a una persona en la que confían por el interés de enfrentar una crisis; pero pocos negarán el valor del atractivo personal en cualquier caso.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla. Como se vio en el capítulo anterior, la fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional. La comprensión de estos factores motivó muchas investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo y el desarrollo de varias teorías pertinentes. Los puntos de vista de quienes desde hace mucho se han acercado al liderazgo como estudio psicológico de las relaciones interpersonales han tendido a converger con el punto de vista personal expresado en esta obra: que la principal labor de los gerentes es diseñar y mantener un ambiente adecuado para lograr un buen desempeño.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

El liderazgo emprendedor de Steve Jobs[7]

Después de combatir graves problemas de salud durante varios años, el 24 de agosto de 2011, Steve Jobs renunció a su puesto como director ejecutivo de Apple, aunque continuó como director del consejo hasta su muerte prematura el 5 de octubre de 2011. Fundó Apple y Pixar, fue ampliamente reconocido como genio creativo y uno de los mejores directores ejecutivos de su generación. Su pasión por la excelencia en el detalle y el diseño llevaron a Apple desde casi estar en bancarrota (después de que lo despidieran del consejo al comienzo de la historia de la firma en 1985) hasta convertirse en una de las empresas con mayor valor en el mundo. Su pasión, sus altos estándares y su habilidad *tecno-chic* para sorprender a los clientes lo ayudaron a dirigir a su compañía a elaborar una serie de productos sin paralelo (iPhone, iPod y iPad). El liderazgo emprendedor e inspirador que Steve Jobs encarnó es la piedra angular para futuros líderes y quedará como ejemplo de creatividad y valor para las generaciones venideras. Después de varios años de que Jobs ya no está en este mundo, Apple continúa llevando al mundo productos innovadores que deleitan a los consumidores.



Steve Jobs revolucionó el mundo de la música con el iPod y al fundar Pixar creó una "fábrica de sueños".

John Gabarro y John Kotter agregaron otro componente: los administradores eficaces desarrollan una relación saludable con su jefe,[8] lo que significa una relación basada en la dependencia mutua. Así, el administrador comprende las metas y presiones del jefe y presta atención a sus preocupaciones.

Casi cada función en una empresa organizada es más satisfactoria para los participantes y productiva para la empresa si se puede ayudar a otros a cumplir su deseo económico, estatus, poder y orgullo por el logro. El **principio del liderazgo** fundamental es: ya que las personas tienden a seguir a los que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes eficaces.

Principio del liderazgo Ya que las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces.

[7] http://www.apple.com/pr/library/2011/08/24Letter-from-Steve-Jobs.html, recuperado el 5 de enero de 2016.
[8] Gabarro, John J. y John P. Kotter, "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acción de grupo, hay una considerable cantidad de teorías e investigaciones sobre el tema. Es difícil resumir un volumen tan grande de investigaciones en una forma relevante para la administración cotidiana; sin embargo, a continuación se examinan varios tipos importantes de teorías e investigaciones, además de perfiles de algunos tipos básicos de estilos de liderazgo.

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

Ratan N. Tata: el liderazgo en el Grupo TATA[9]

Ratan Tata es el presidente del Grupo Tata, el conglomerado más grande de la India, y tiene la gran responsabilidad de guiar al grupo de 100 empresas. Es una persona modesta que le gusta la soledad del fin de semana en su propia casa frente a la playa. Con una licenciatura en arquitectura de la Universidad de Cornell (1962), ahora es el arquitecto de las grandes estrategias y acuerdos del grupo TATA.

Durante un viaje a China, le impresionó el rápido desarrollo económico de ese país, lo que lo inspiró a emprender proyectos mayores para el Grupo Tata. Por ejemplo, arregló grandes inversiones para la adquisición de la unidad camionera Daewoo Motors de Corea del Sur, hoteles, minas de carbón de Indonesia, fábricas de acero en Singapur, Tailandia y Vietnam. También adquirió la empresa Tyco International de cables de telecomunicaciones submarinos, así como al Grupo Corus, el gigante de acero holandés-británico.

Al mismo tiempo se le considera un administrador duro (por ejemplo, en el trato con los sindicatos) y es el promotor de la responsabilidad social. Su pasión por los autos se estudia en conjunción con el ahora famoso auto de 2 500 dólares que se señala en este libro. La interrogante es: ¿quién será el líder sucesor del señor Ratan tras su jubilación?



Enfoques en las características del liderazgo[10]

La mayoría de los estudios de liderazgo previos a 1949 se basa en tratar de identificar las características que poseen los líderes. Desde la teoría del *gran hombre* sobre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela psicológica del comportamiento.

Son muchos los estudios de características que se han realizado, y Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado algunas específicas relacionadas con la habilidad de liderazgo: cinco físicas (como energía, aspecto y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, 16 de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y nueve sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).[11]

---

[9] "C. Pete Engardio, "The Last Rajah," *Business Week*, 13 de agosto, 2007; véanse también http://www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=//money/2007/aug/08tata.htm, recuperado el 17 de noviembre de 2011; "Complementing for Complexity: Leading Through Managing", en: "http://www.etgmr.com/jan_mar05/style.html, recuperado el 5 de enero de 2016; "Tata, Leadership with Trust", en: http://www.tata.com/, recuperado el 9 de mayo de 2014.

[10] Un enfoque popular al clasificar las características de personalidad es el Indicador de Tipo Meyers-Briggs (MBTI). Jung, Carl, *Psychological Types*, Routledge, London y Kegan Paul, 1923; Quenk, N. L., *Essentials of Myers Briggs Type Indicator Assessment,* Nueva York: Wiley, 2000.

[11] Stogdill, Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Nueva York: Free Press, 1974. Véase también su estudio anterior, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, pp. 35-71. Para un análisis de las características de liderazgo ruso, véase Puffer, Sheila M., "Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 41-54.

El análisis de la importancia de las características del liderazgo continúa, y recientemente se identificaron las siguientes, que son clave: conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro.

En general el estudio de las características de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo: no todos ellos poseen todas las características y muchos que no lo son pueden tener la mayoría o todas; además, este enfoque no ofrece un lineamiento respecto de la cantidad de cualquier característica que debería tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no coinciden en cuanto a qué características son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo: la mayoría de las llamadas características en realidad son modelos de comportamiento.

Enfoque en el liderazgo carismático



El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el análisis anterior. Robert J. House[12] realizó uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas, y junto a otros autores indica que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí mismo, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.[13] Si bien pueden ser características admirables, como se verá más adelante en este capítulo, factores como las particularidades de los seguidores y la situación pueden influir en la eficacia del liderazgo.

Comportamiento y estilos de liderazgo



Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial.
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta uno mínimo del poder y la influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: el **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; el **líder democrático**, o **participativo**, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no lleva a cabo una acción sin la concurrencia de

Líder autocrático Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático o **participativo** Consulta con sus subordinados y fomenta su participación.

12 House, Robert J., "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en Hunt, J. G. y L. L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.

13 Véase, por ejemplo, Conger, Jay A. y Rabrinda N. Kanung, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; Rowden, R. W., "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership and Organization Development Journal*, enero de 2000, pp. 30-35; Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1995.

Líder liberal Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.

Autócratas benevolentes Escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final son ellos quienes deciden.

los subordinados, hasta el que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El **líder liberal** utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo. La figura 15.1 ilustra el flujo de la influencia en las tres situaciones de liderazgo.

En esta clasificación sencilla de los estilos de liderazgo hay variantes, algunos líderes autocráticos se consideran **autócratas benevolentes**: aunque escuchan consideradamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son los que deciden; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando deben tomar una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden ver su tarea como aquella donde no sólo se consulta con seguidores y se considera con todo cuidado sus opiniones, sino que se hace cuanto sea posible para apoyar a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

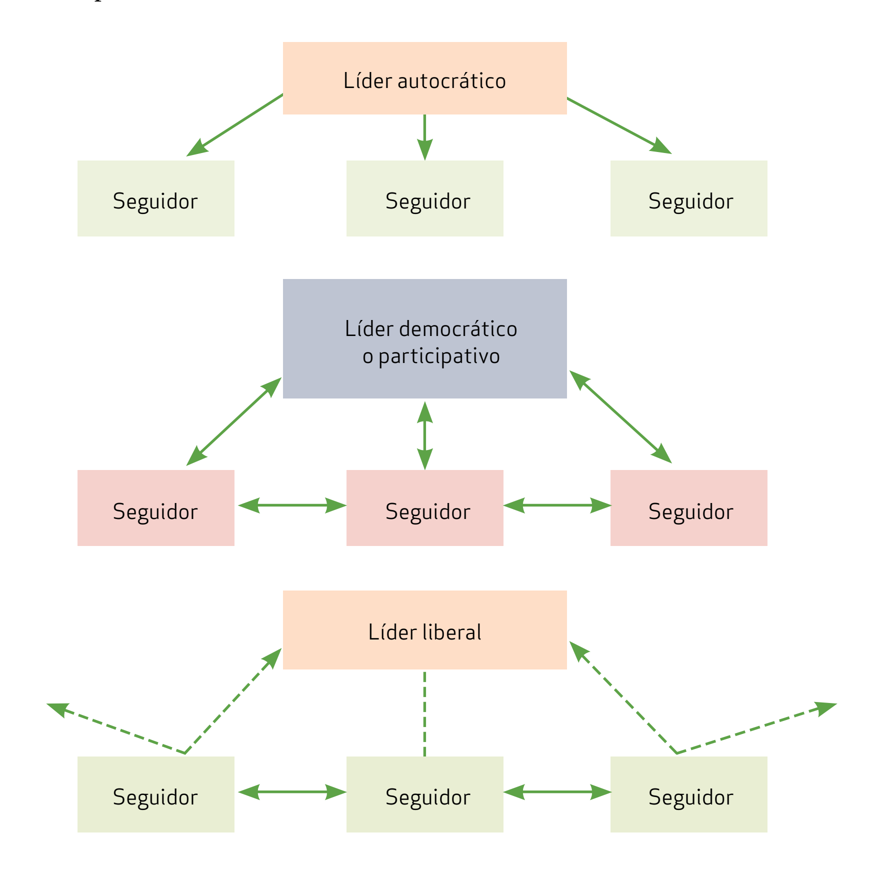


Figura 15.1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo.

El empleo de cualquier estilo dependerá de la situación. Un gerente puede ser muy autocrático en una emergencia: apenas puede imaginarse a un jefe de bomberos celebrando una larga reunión con su gente para considerar la mejor forma de combatir un incendio; aunque los gerentes también pueden ser autocráticos cuando ellos solos tienen las respuestas a ciertas cuestiones.

Un líder puede adquirir conocimientos importantes y obtener un mejor compromiso de las personas involucradas al consultarlas. Como ya se indicó, esto es válido en el desarrollo de objetivos verificables dentro de los sistemas de la APO; más aún, un gerente que trata con un grupo de científicos investigadores puede darles rienda suelta en el desarrollo de sus consultas y experimentos, pero podría ser bastante autocrático al aplicar una regla que estipula el uso de ropa protectora cuando se manipulan químicos potencialmente peligrosos.

¿Lideran las mujeres de modo distinto?

Las gerentas pueden utilizar un estilo de liderazgo distinto al de los gerentes. Un estudio encontró que ellas ven al liderazgo como un medio para cambiar el interés, digamos egoísta, de los seguidores por uno que incluya a toda la empresa al utilizar habilidades interpersonales y características personales para motivar a los subordinados.[14] Este estilo de *liderazgo interactivo* supone compartir información y poder, inspirar la participación y hacerle saber a la gente que es importante. Por el contrario, es más probable que los hombres vean el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados; más aún, utilizan con mucha mayor frecuencia el control de los recursos y la autoridad de su cargo para motivar a su gente. Esto no significa que todas las mujeres y los hombres exitosos utilicen los estilos de liderazgo respectivos, ciertamente algunos hombres emplean el liderazgo interactivo para guiar a sus subordinados y algunas mujeres la estructura de mando tradicional al dirigir a sus seguidores.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Líder en innovación: entrevista con Kern Peng en Intel Corporation[15]

El doctor Peng tiene dos doctorados: uno en ingeniería mecánica especializada en materiales nanocompuestos, y el otro en administración de empresas especializada en la administración de operaciones. Teniendo en cuenta su pericia técnica y empresarial, así como su experiencia en Intel, se le preguntó la forma en que Intel planea y organiza para la innovación, lo que respondió:

> Intel es un caso único en el que la innovación se enfatiza en dos caminos principales: innovación de procesos e innovación de productos. La innovación de procesos se centra en cómo se fabrican los chips, lo cual tiene una dirección muy clara: mantenerse al día con la Ley de Moore. Dicha ley, propuesta por el fundador de Intel Gordon Moore en 1965, establece que el número de transistores en un chip se duplicará aproximadamente cada dos años. Este ha sido el principio rector desde el día 1 cuando Intel empezó en 1968. Ese objetivo claro prepara el escenario para la innovación del proceso conforme se planean las actividades de desarrollo alrededor del mismo. La reciente tecnología de transistores Tri-Gate 3D es un ejemplo de la innovación más reciente de Intel para extender la Ley de Moore.

En el espacio de la innovación de productos, donde normalmente falta una dirección específica y clara, el enfoque de Intel se basa en 1) dedicar tiempo para encontrar investigaciones a través de la organización llamada "laboratorios de Intel", que tiene sociedades de investigación con universidades, gobiernos e industrias y 2) promover la cultura de "puedo hacerlo" y empujar la innovación en todos los niveles de la organización hasta el nivel de los técnicos y operadores.

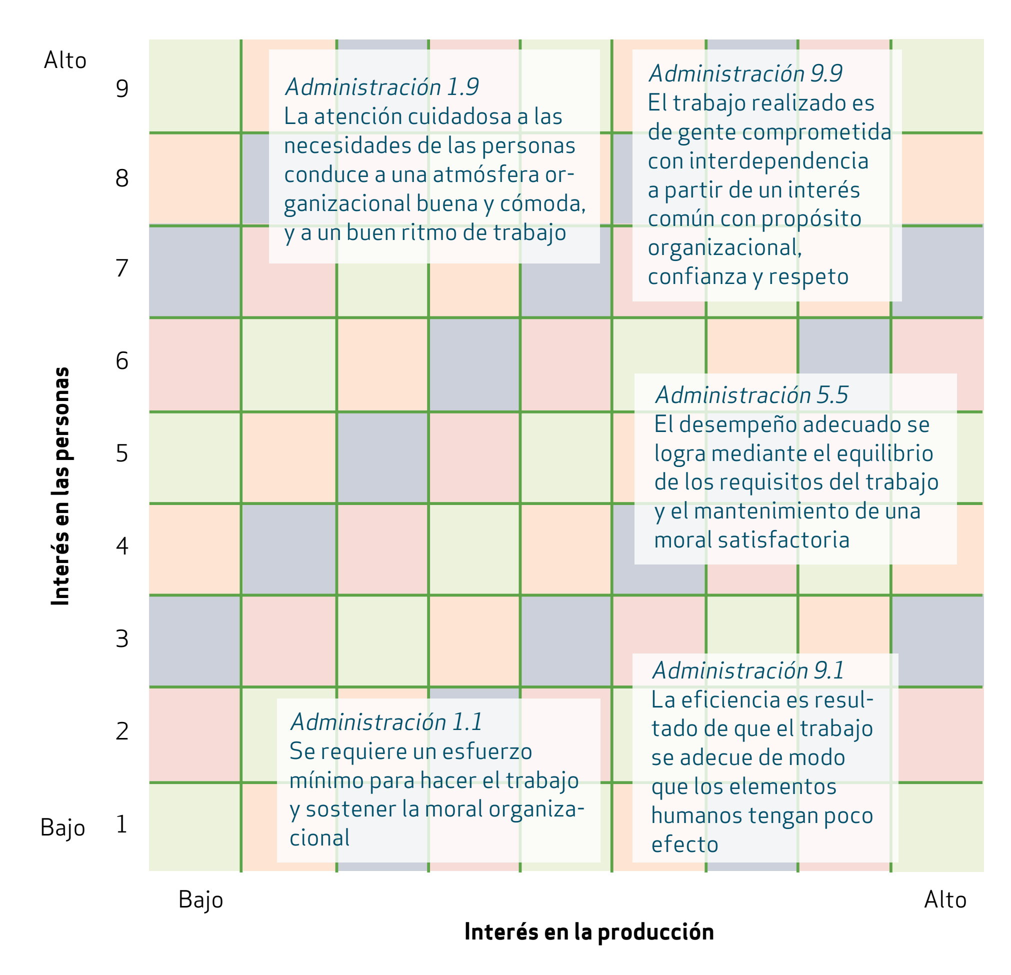
El docto Peng finalizó la entrevista con estas líneas: "Intel define la innovación como "ideación × ejecución", por lo que planea la ejecución mediante el modelo *tictac*, que une a las innovaciones de procesos y las innovaciones de productos para llevar valores reales al mercado ".

---

[14] Rosener, Judy B., "Ways Women Lead", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1990, pp. 119-125.
[15] Entrevista con Kern Peng de Intel realizada vía correo electrónico por Mark Cannice en octubre de 2012.

Cuadrícula gerencial

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la cuadrícula gerencial, desarrollada hace decenios por Robert Blake y Jane Mouton.[16] Con base en investigaciones previas que mostraron la importancia de que los gerentes se interesen en la producción y las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso dispositivo para representar este interés. Esta cuadrícula (figura 15.2) se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.



Adaptado de: Blake, R. R. y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

Figura 15.2 La cuadrícula gerencial.

Dimensiones de la cuadrícula

La cuadrícula gerencial tiene dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción.

La cuadrícula tiene dos dimensiones: interés por la gente e interés por la producción. Como Blake y Mouton resaltan, el empleo de la frase *interés por* tiene el propósito de transmitir *de qué manera* los gerentes se interesan por la producción o las personas, y no *cuánta* producción les interesa obtener de un grupo.

[16] *The Managerial Grid*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1954 y *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969. El concepto de la cuadrícula se ha refinado en Blake, Robert R. y Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981; y por los mismos autores, *The Managerial Grid III*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1985.

El interés por la producción incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas: calidad en las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia en el trabajo y volumen de la producción; el interés por las personas también se interpreta de forma amplia e incluye: el grado de compromiso personal para la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza más que en la obediencia, la provisión de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (al que se refieren como *administración empobrecida*) los gerentes se interesan muy poco por las personas o la producción, y tienen una participación mínima en sus tareas; por cualquier lado que se lo vea, han abandonado sus cargos y sólo hacen acto de presencia o actúan como mensajeros, comunicando información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes 9.9, que muestran en sus acciones el mayor interés posible por personas y producción; son los auténticos *gerentes de equipo* capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (llamada por algunos *de club campestre*), en que los administradores tienen poco o ningún interés por la producción y sólo se interesan en las personas: promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y nadie se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. Al otro extremo están los administradores 9.1 (en ocasiones llamados *déspotas del trabajo*), que sólo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas, y que son bastante despóticos en su estilo de liderazgo.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial puede colocarse en algún sitio de la cuadrícula. Es evidente que los administradores 5.5 se interesan medianamente por la producción y las personas: logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes; no fijan metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud despótica un tanto benevolente hacia las personas.

La cuadrícula gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice *por qué* un administrador se adecua a una parte u otra de la cuadrícula. Para determinar el motivo deben buscarse las causas subyacentes: las características de personalidad del líder o los seguidores, su habilidad y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en cómo actúan líderes y seguidores.

Liderazgo como un continuo

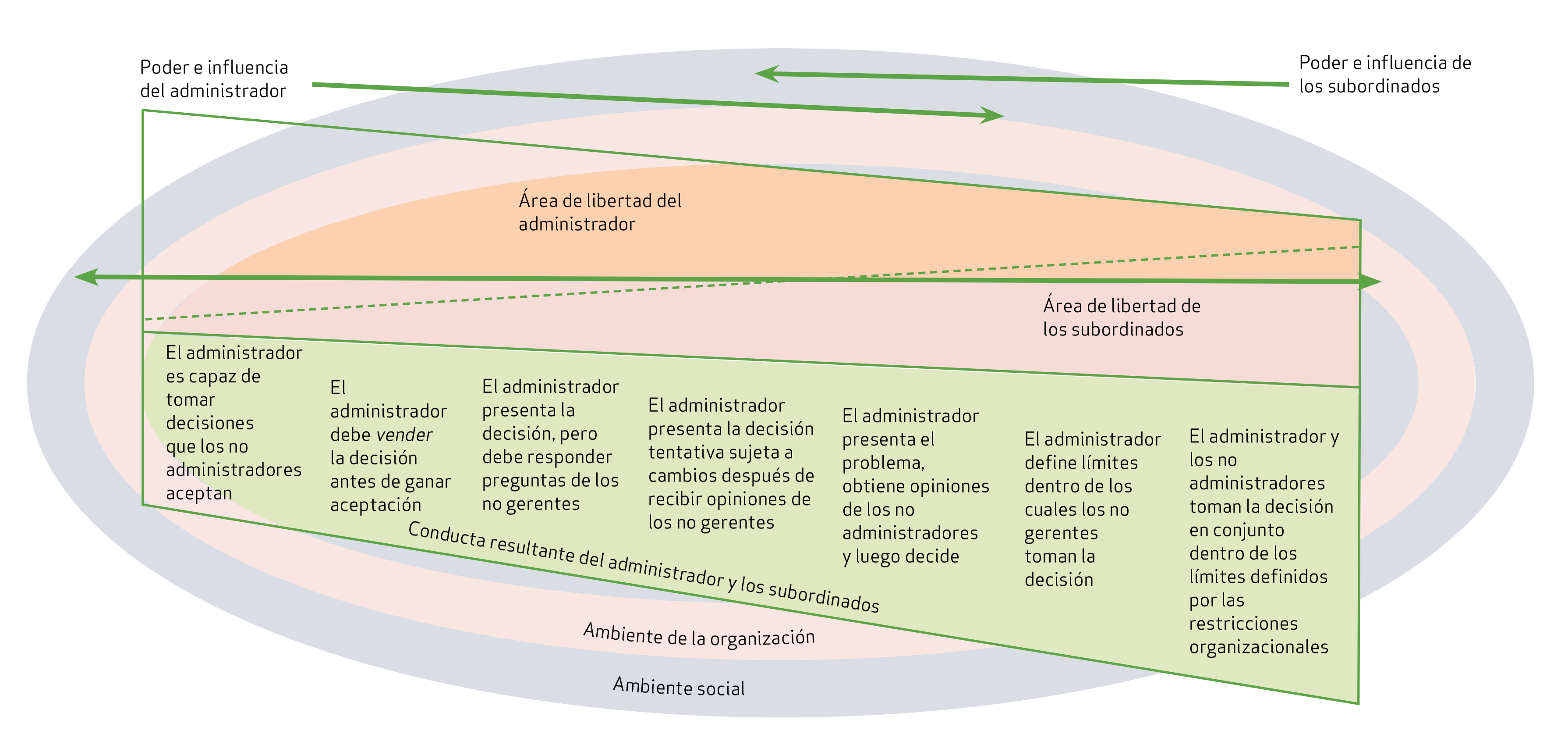


Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, desarrolladores del concepto del **continuo de liderazgo**, han caracterizado bien la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. Como ilustra la figura 15.3, consideran al liderazgo como una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado. Los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a sus subordinados; así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece un rango de estilos, sin sugerir que uno siempre sea correcto y el otro siempre esté equivocado.

Continuo de liderazgo El liderazgo tiene una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado.

La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del *líder*, los *seguidores* y la *situación*. Para Tannenbaum y Schmidt los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden verse a lo largo de un continuo como:

1. Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, las cuales incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.



Utilizado con autorización de: Tannenbaum, R., y W.H. Schmidt, "Retrospective Commentary on How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, núm. 3, mayo-junio de 1973, p. 167.

Figura 15.3 Modelo del continuo de comportamiento administrador-no administrador.

2. Las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia, y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador.
3. Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados cuando trabajan como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad para manejarlo con seguridad, y la presión del tiempo.

El estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.

Cuando en 1973 revisaron su modelo del continuo (formulado por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt colocaron círculos al modelo, como lo ilustra la figura 15.3, para representar las influencias en el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social.[17] Esto lo hicieron para destacar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y los diversos efectos de los ambientes organizacional y social fuera de la empresa. En su comentario de 1973 dieron mayor importancia a la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y del consumidor, que desafiaban los derechos de los gerentes a tomar decisiones o administrar a sus subordinados sin considerar intereses fuera de la organización.

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

Liderar con el ejemplo: el Papa Francisco[18]

Desde 1927, la respetada revista *Time* nombra al "Hombre del año", ahora denominado propiamente la "Persona del año". En 2013, el Papa Francisco fue elegido y presentado en la portada de la revista. Del mismo modo, otras revistas también escribieron favorablemente sobre la capacidad del Papa Francisco para comunicarse, sobre todo su estilo de liderazgo. La revista *Rolling Stones* publicó un artículo principal de él y lo mismo hizo el *The New Yorker*. La revista *Fortune* lo consideró la cuarta persona más poderosa del mundo y *Forbes* lo describió entre los primeros pensadores del mundo. *The Economist* sugirió que la Harvard Business School debe estudiarlo y *The British Guardian* lo considera la más clara voz en contra del *statu quo*. El *Financial Times* lo describió como un símbolo global de la compasión y la humildad.



El controversial Papa Francisco ha asombrado no sólo a sus feligreses católicos, sino también a varios investigadores de liderazgo por su peculiar estilo de ser líder.

Hay varios libros que discuten su enfoque en la administración, especialmente en lo que se refiere al liderazgo. John J. Allen Jr. escribió *Again the tide: The Radical Leadership of Pope Francis* (Contra la marea: El liderazgo radical del Papa Francisco), Jeffry A. Krames analiza la capacidad de administración del Papa en su libro *Lead with Humility* (Guiar con humildad): 12 Lecciones de liderazgo del Papa Francisco, publicado por la American Management Association, AMACOM. La pregunta es clara: ¿qué hace tan especial al Papa Francisco? Vamos a centrarnos en cómo está llevando a cabo las actividades de administración.

En este capítulo analizamos varias teorías de liderazgo. Tannenbaum y Schmidt sugieren que el liderazgo puede analizarse teniendo en cuenta tres conjuntos de variables (véase Liderazgo como un continuo): 1) Las características del líder, 2) los seguidores y 3) la situación. Nos centraremos en el primero, las características del líder.

[17] Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", reimpreso con un comentario de los autores, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1973, pp. 162-180.
[18] Chris Lowney, *Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads*. (Chicago: Loyola Press. Kindle Edition recuperado en 2016); Austen Ivereigh, *The Great Reformer-Francis and the Making of a Radical Pope* (Nueva York: Henry Holt and Company, 2014); John L. Allen, Jr., *Against the Tide-The Racial Leadership of Pope Francis* (Liguori Missouri: Liguori Publications, 2014); Jeffrey A. Krames, *Lead with Humility-12 Leadership Lessons from Pope Francis* (Nueva York: AMACOM, Jeffrey A. Krames 2015).

El Papa Francisco cree en la dignidad de toda la gente, como lo analizamos en el capítulo 1 de este libro. Muestra respeto por los demás, incluso por aquellos que están en desacuerdo. De hecho, en su conjunto de propósitos del Año Nuevo de 2016, afirma: "Hazte amigo de los que no están de acuerdo". Se le considera auténtico, no egoísta. A menudo se señala su cercanía con la gente, o como sugirió Tom Peters, el autor del libro de administración de mayor venta: *En búsqueda de la excelencia: estar cerca de los clientes*. Similarmente, el finado Sam Walton de Walmart propuso: "administrar caminando alrededor"; o en palabras del Papa Francisco, evitar la estrechez.

Durante sus primeros años en Argentina, donde nació, aprendió que no funciona el autoritarismo, la administración de arriba hacia abajo. En cambio, ahora trata de obtener aportaciones de muchas fuentes, especialmente de aquellos que pueden estar en desacuerdo con él. Reconoce que no tiene todas las respuestas. En la organización, prefiere una estructura que se mueve de la centralización a la descentralización. Tarda en seleccionar a las personas adecuadas y luego se les da una gran libertad.

En su toma de decisiones, fomenta la participación y consulta. También anima a otros a trabajar hacia el mayor bien en su toma de decisiones, en lugar de ser impulsados por el interés propio. Su atención se centra en los pobres e impotentes, como lo ilustran muchas de sus decisiones.

El Papa también demostró habilidades en el control. Poco después de ser elegido, reunió a los financieros prominentes de todo el mundo con el objetivo de reestructurar y controlar el Banco Vaticano. La revista *Fortune* escribió: el Papa Francisco es un administrador de élite que está reformando las finanzas con problemas del Vaticano".[19]

Tal vez lo más importante es que guía con el ejemplo, liderando con humildad. Él hace lo que dice. Vive en la casa de huéspedes, no en la residencia oficial; conduce un auto viejo cada vez que puede, en lugar de ser transportado en la limusina y paga sus propias facturas de hotel. Comunica sus ideas a través de la comunicación auténtica con una política de puertas abiertas.

Vemos cómo el Papa Francisco, sin haber tenido antecedentes de administración, lleva a cabo de modo eficaz y eficientemente muchos aspectos de la planeación, organización, integración, liderazgo y control. Uno puede ser un administrador eficaz sin una MBA, pero la mayoría de nosotros necesita aprender acerca de los principios y prácticas de manejo como se analiza en este libro.



Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo

Conforme crecía la desilusión con los enfoques del *gran hombre* y las características para comprender el liderazgo, la atención se volteó hacia el estudio de las situaciones y la creencia en que los líderes son el producto de determinadas situaciones. Se realizó una gran cantidad de estudios con la premisa de que el liderazgo está muy influido por la situación de la que surge el líder y en la que éste actúa, un enfoque persuasivo indicado por la aparición de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión del decenio de 1930 en Estados Unidos, y por el surgimiento en China de Mao Tse-Tung en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque en el liderazgo reconoce que existe una interacción entre grupo y líder, y apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben (con precisión o sin ella) que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales; el líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y toma medidas o emprende programas, diseñados para satisfacerlos.

Los enfoques situacionales o de contingencia obviamente tienen mucho significado para la teoría y práctica gerencial; también se vinculan al sistema de motivación que se analizó en el capítulo 14 y son importantes para los gerentes en ejercicio, quienes deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

[19] Shawn Tully, "This Pope Means Business", *Fortune*, 14 de agosto de 2014.

Enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler

Teoría de contingencia del liderazgo Los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Aun cuando su enfoque en la teoría del liderazgo es sobre todo el de analizar el estilo del liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois desarrollaron una **teoría de contingencia del liderazgo**,[20] la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales e interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Dimensiones clave de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler describe tres dimensiones clave de la situación de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo será más efectivo:

1. *Posición de poder.* Éste es el grado al cual el poder de un puesto, distinto de otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan sus instrucciones; en el caso de los gerentes, es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder con una posición clara y considerable de poder logrará un buen seguimiento con mayor facilidad que si no tuviera tal poder.
2. *Estructura de las tareas.* En este caso Fiedler tiene en mente el grado al cual pueden establecerse con claridad las tareas y se hace a las personas responsables de éstas. Si son claras (en lugar de vagas y no estructuradas), la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y los miembros del grupo pueden ser más responsables de él.
3. *Relaciones líder-miembros.* Fiedler considera esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder del cargo y la estructura de las tareas pueden estar bajo el control de una empresa; se relaciona con el grado al que los miembros del grupo están satisfechos con un líder, tienen confianza en él y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo

Para abordar su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes: uno de ellos está orientado primordialmente a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está orientado principalmente a las tareas, Fiedler utilizó una técnica de examen poco común, basó sus descubrimientos en dos tipos de fuentes:

1. Calificaciones en una escala del *compañero de trabajo menos preferido* (CTMP), que son calificaciones hechas por las personas de un grupo respecto a aquel con quien menos les gustaría trabajar.
2. Calificaciones en una escala sobre la *similitud asumida entre opuestos* (SAP), que se basan en el grado al cual los líderes ven a los miembros del grupo como ellos mismos, en el supuesto de que las personas sentirán más agrado y trabajarán mejor con aquellos que consideren más parecidos a ellas.

Hoy la escala CTMP se utiliza más en la investigación. Al desarrollar esta escala, Fiedler pidió a los participantes que identificaran las características de una persona con la que menos éxito tendrían al trabajar.[21] Los participantes describieron a la persona al calificar 16 puntos en una escala de atributos como los siguientes:

[20] Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967. Véase también Fiedler, Fred E. y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974; Fiedler and Chemers, con Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness*, Nueva York: Wiley, 1977.
[21] Fiedler, A *Theory of Leadership Effectiveness*… p. 41.

Agradable : : : : | : : : : Desagradable

Rechazo : : : : | : : : : Aceptación

Con base en sus estudios de este método, y los de otros, Fiedler encontró que las personas que calificaban alto a sus compañeros de trabajo (en términos favorables) eran aquellas que se sentían más satisfechas de contar con relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que calificaron bajo a su *compañero de trabajo menos preferido* (en términos desfavorables) sentían mayor satisfacción por el desempeño en las tareas.

Tras su investigación, Fiedler llegó a algunas conclusiones interesantes. Reconoció que las percepciones personales pueden no ser claras y hasta ser bastante imprecisas, aunque encontró que lo siguiente es válido:

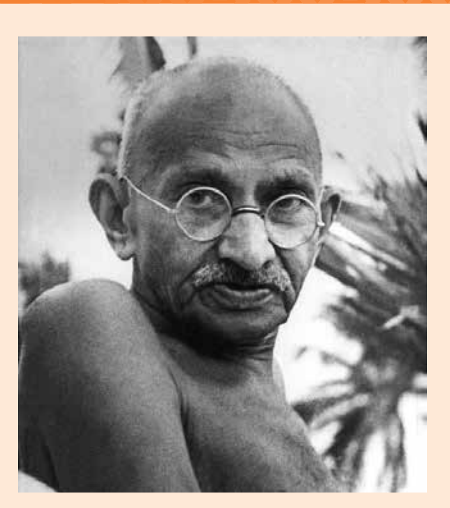
> El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder mismo. Excepto por algún caso aislado, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz: sólo podemos hablar de uno que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Si queremos aumentar la efectividad organizacional y de grupo, debemos aprender no sólo a cómo capacitar a los líderes con mayor efectividad, sino también cómo desarrollar un ambiente organizacional en el que éstos puedan desempeñarse bien.[22]

El modelo de contingencia para el liderazgo de Fiedler se presenta en la figura 15.4, que en realidad es un resumen de su investigación, en la que encontró que en situaciones *desfavorables* o

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



El liderazgo de Gandhi



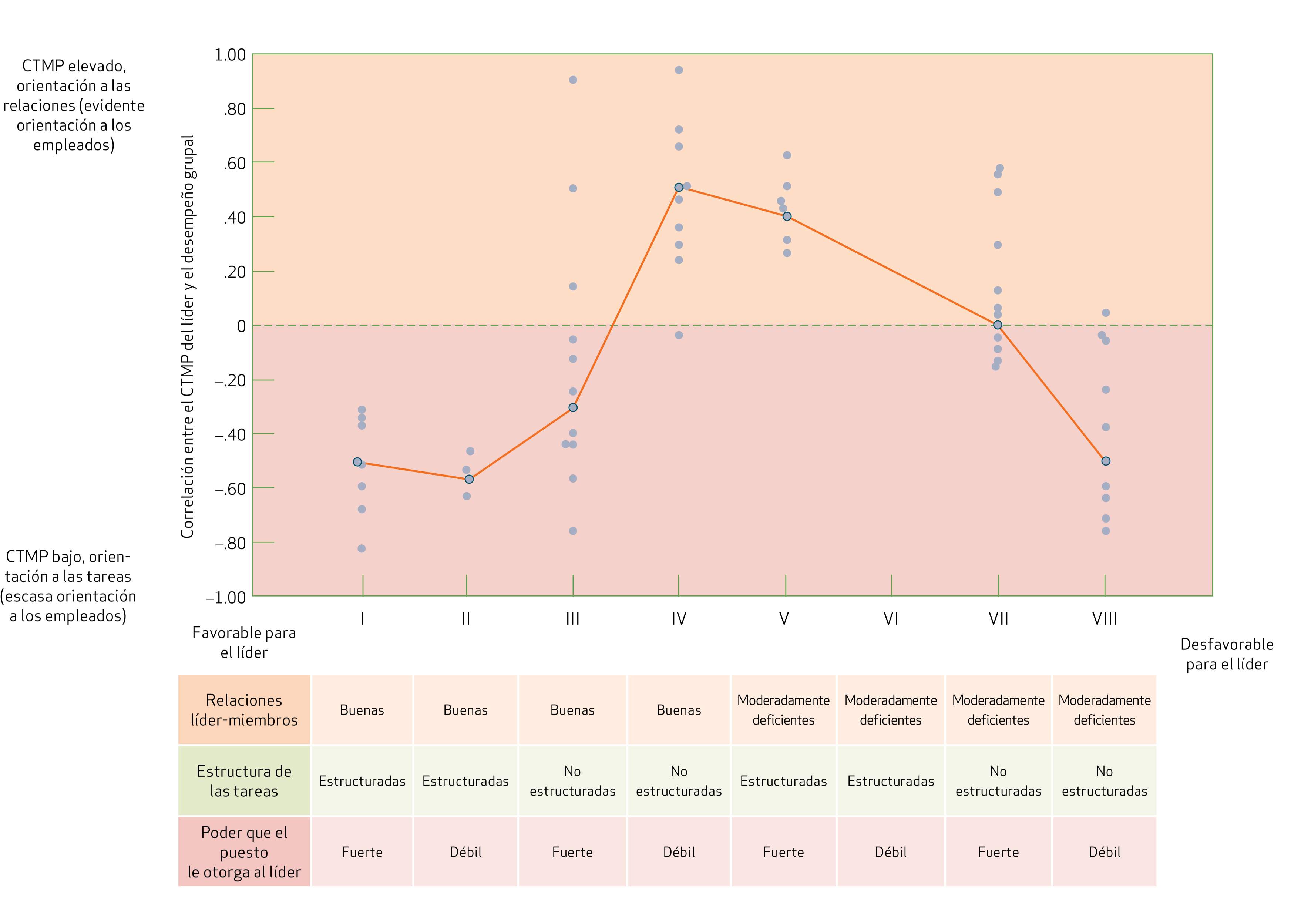
Gandhi nunca abandonó sus principios, pero pudo adaptar sus estrategias a cada nuevo reto que se le presentaba.

Varios especialistas señalan que Mahatma Gandhi, uno de los líderes más importantes del siglo xx, cumplió tres aspectos importantes del liderazgo:

1. Detectó las fortalezas de su enemigo y las transformó en debilidades para aprovechar esas áreas de oportunidad. Sabía que sólo el gobierno británico producía sal y, para demostrar que todos los indios tienen derecho a explotar los recursos naturales, encabezó una marcha de 350 km hasta el mar, de donde extrajo agua salada.
2. Consideró que los retos lo ayudaban al logro de sus metas, siempre mantuvo una actitud de "hacerlo o morir" y estuvo dispuesto a asumir las consecuencias de sus actos. Un ejemplo son los prolongados ayunos que realizaba como protesta.
3. Siempre buscó sus objetivos siguiendo sus propios principios. Creyó que el principio de no violencia era el método ideal para liberar a su país de Gran Bretaña y éste le ayudó a motivar a que otros indios simpatizaran con el movimiento y se integraran a él.

Con información de: Flores, Ana Paula, "El liderazgo según Mahatma Gandhi", *AltoNivel*, 20 de junio de 2011, disponible en: http://altonivel.com.mx/10813-el-liderazgo-segun-mahatma-gandhi.html, recuperado el 9 de noviembre de 2011.

[22] Fiedler, *op. cit.*, p. 261.



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes
Estructura de las tareas	Estructuradas	Estructuradas	No estructuradas	No estructuradas	Estructuradas	Estructuradas	No estructuradas	No estructuradas
Poder que el puesto le otorga al líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Cada punto de la gráfica representa descubrimientos de un estudio de investigación.
Adaptado de: Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967, p. 146. Utilizado con autorización.

Figura 15.4 El modelo de liderazgo de Fiedler.

favorables el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Fiedler define lo favorable de una situación como el grado al cual una circunstancia determinada permite al líder influir en un grupo; en otras palabras, cuando la posición de poder del líder es débil, la estructura de las tareas no es clara y las relaciones líder-miembros son moderadamente pobres, la situación es desfavorable para el líder y, por tanto, será más eficaz el que tenga una orientación a la tarea (véase la esquina inferior derecha de la gráfica). Al otro extremo, donde la posición de poder es fuerte, la estructura de la tarea es clara y las relaciones líder-miembros son buenas (una situación favorable para el líder), también será más eficaz el líder que esté orientado a la tarea; sin embargo, si la situación sólo es moderadamente desfavorable o favorable (en la mitad de la escala horizontal de la figura), será más efectivo el orientado a las relaciones.

En una situación muy estructurada, como en el caso de un ejército en guerra, donde el líder tiene una fuerte posición de poder y buenas relaciones con los miembros, existe una situación favorable en la que la orientación a la tarea es la más apropiada. Al otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente pobres, una tarea no estructurada y una posición de poder débil, también sugieren una orientación a las tareas del líder, la cual puede reducir la ansiedad o ambigüedad que podría crearse por la situación mal estructurada. Entre los dos extremos, el enfoque sugerido resalta la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

Investigación y administración de Fiedler

Al revisar la investigación de Fiedler es evidente que no hay nada automático o *bueno* en el estilo orientado a la tarea ni en el orientado a las personas; la efectividad del liderazgo depende de los diversos elementos en el ambiente del grupo, lo cual era de esperarse. Una vez en la deseada función de líderes, los administradores que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo que les reporta, bien harán en identificar que practican un arte; pero al hacerlo necesariamente deberán considerar las motivaciones a las que responderán los miembros de su grupo y su capacidad de satisfacerlas para alcanzar las metas de la empresa.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones, algunos han cuestionado el significado de la calificación CTMP y otros han sugerido que el modelo no explica el efecto causal de dicha calificación en el desempeño. Algunos de los descubrimientos no son estadísticamente significativos y las medidas situacionales quizá no sean totalmente independientes de la calificación CTMP.

A pesar de las críticas es importante identificar que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación. Aunque puede que esta idea no sea nueva, Fiedler y colaboradores voltearon la atención a este hecho y estimularon mucha investigación.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, sobre el liderazgo[23]



www.soasta.com

¿Cómo enfocan el liderazgo los administradores emprendedores?, ¿la naturaleza de las empresas que dirigen afecta su estilo de liderazgo?

Tom Lounibos es director ejecutivo en Soasta, una empresa de *software* de Silicon Valley enfocada a entregar una revolucionaria serie de herramientas de *software* visual que automatiza los exámenes en línea. Lounibos tiene más de 20 años de experiencia en ayudar a hacer crecer a compañías que están en su primera etapa hasta convertirlas en líderes del mercado. El éxito de Tom en esta labor puede vincularse con su enfoque de *liderazgo que escucha*. Antes de construir una organización, Lounibos habla con muchos clientes potenciales y escucha al mercado; no sólo averigua qué soluciones quieren los clientes, sino también cómo y cuándo quieren soluciones basadas en nuevos productos; escuchar primero a los clientes le permite desarrollar bien a una compañía a la primera,

[23] Entrevista con Tom Lounibos, CEO de Soasta, realizada por Mark Cannice el 9 de enero de 2007.

por ejemplo, si éstos prefieren investigar y comprar *software* en línea, Lounibos entonces sabe que debe integrar a su compañía con más gerentes de productos y representantes de servicio en la red, en lugar de con personas para ventas directas.

Lounibos también escucha a sus empleados. Una compañía que inicia permite mayor flexibilidad a la participación de todo su personal, y Tom utiliza esa flexibilidad para desarrollar mejores soluciones para sus clientes y mantener a los empleados muy involucrados en la empresa. Por último, su liderazgo depende de contratar al tipo de personas correcto para una iniciativa empresarial: busca individuos talentosos que prosperen con poca o ninguna estructura y se sientan cómodos con el cambio, ya que ése es el ambiente que enfrentan las jóvenes empresas de tecnología. ¿Qué hay de la visión? Por supuesto que una visión de lo que la compañía puede llegar a ser aparece desde el principio, pero Lounibos permite que sus clientes ayuden a refinarla antes de que se elabore una estructura organizacional grande sobre un supuesto erróneo.

Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

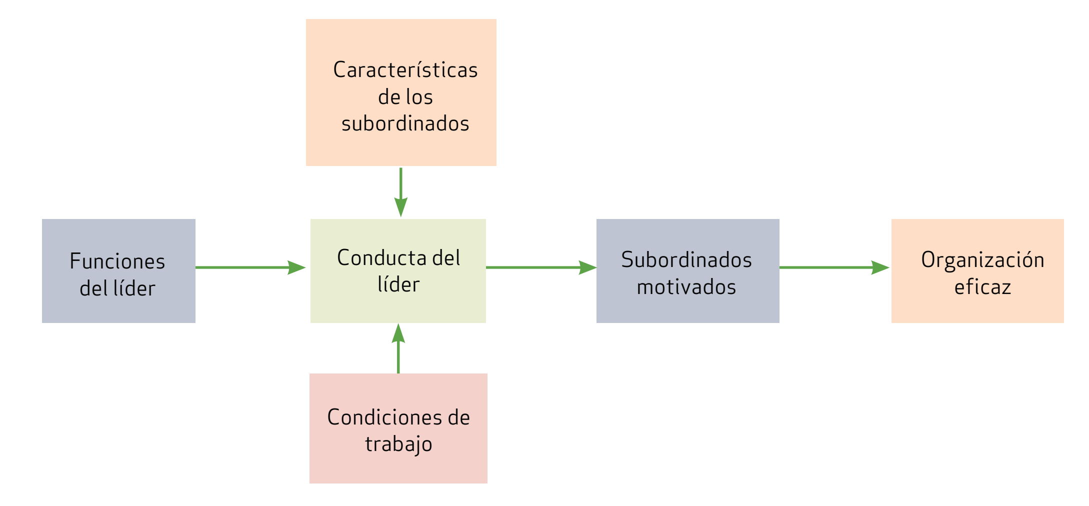


La **teoría de la ruta-meta** sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros.[24]

Teoría de la ruta-meta La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.

La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos:

1. Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
2. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros (figura 15.5).



Adaptado de: Blake, R. R. y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

Figura 15.5 Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo.

[24] House, Robert J., "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; House, Robert J. y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", en Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, y Heinz Weihrich, eds., *Management: A Book of Readings*, 5a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pp. 533-540; Filley, Alan C., Robert J. House y Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior,* Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1976, cap. 12.

La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

1. El **liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. El **liderazgo participativo** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
3. El **liderazgo instrumental** proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El **liderazgo orientado** al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Más que proponer que existe una mejor forma de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y quizá se requiera un estilo más orientado a las tareas, es decir, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara para alcanzar las metas. En cambio, para tareas de rutina como las líneas de ensamblaje, una estructura adicional (por lo común la que proporciona un líder orientado a las tareas) puede considerarse redundante: los subordinados pueden creer que estos esfuerzos son un control excesivo, lo que a su vez puede ser insatisfactorio y, dicho de otra manera, los empleados quieren que el líder se mantenga lejos de su camino porque la ruta ya es bastante clara.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados en el grado en que lo consideren una fuente de su satisfacción; también que el comportamiento del líder eleva el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que:

1. Este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo.
2. El comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados mediante la asesoría, la dirección, el apoyo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en una trayectoria entre el comportamiento y las metas. Puede hacerlo al definir los puestos y las funciones de las tareas, retirar los obstáculos al desempeño, solicitar la ayuda de los miembros del grupo cuando establece las metas, promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir las tensiones y los controles externos, aclarar y cumplir las expectativas de los miembros.

La teoría ruta-meta tiene mucho sentido para quienes fungen como gerentes, aunque debe entenderse que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda utilizarse como una regla clara para la acción gerencial.

Liderazgo transaccional y transformacional



Líderes transaccionales Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores.

Administrar supone realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular, así que puede distinguirse entre los líderes transaccionales y los transformacionales.

Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Los **líderes transformacionales** expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos; los primeros se destacan por iniciar la innovación y el cambio; cuando pensamos en líderes carismáticos lo hacemos en personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a las personas a ponerse al servicio de los pobres de manera desinteresada.

Líderes transformacionales
Expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.



PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Liderazgo en el Grupo Haier chino y Volkswagen[25]

El señor Zhang Ruimin es fundador y director ejecutivo del Grupo Haier, el fabricante de electrodomésticos más renombrado en China, que entre sus muchos productos incluye refrigeradores, acondicionadores de aire, congeladores y hornos de microondas; durante la Revolución Cultural China el señor Zhang fue enviado a trabajar a una planta procesadora de metales, lo que, posiblemente, más tarde lo ayudó a dirigir la empresa.

Con la apertura de China, Zhang se familiarizó con el libro de Michael Porter, el profesor de Harvard, sobre la estrategia competitiva, que destaca la importancia de identificar las necesidades del cliente, así como con el enfoque de General Electric en la administración de la calidad y la dedicación en la cultura corporativa, que ejemplificó Jack Welch, su director ejecutivo, enfoques que influyeron en el punto de vista del señor Zhang sobre la administración. La calidad era su principal preocupación. Al visitar su compañía de refrigeradores notó que muchos de esos productos estaban defectuosos, y para demostrar su pasión por la calidad mandó destruir los refrigeradores nuevos en un acto radical; no está por demás decir que los trabajadores quedaron impresionados, no sólo por el compromiso de Zhang con la calidad, sino por su programa de actividades diarias de 14 horas. A diferencia de lo que se acostumbraba en China en esa época, vinculó el buen desempeño de los empleados con recompensas monetarias y promociones, y también adoptó otras prácticas gerenciales que aprendió de Liebherr, la compañía alemana con la que estaba asociado.

www.haier.com
www.ge.com
www.liebherr.com
www.vw.com

Su liderazgo basado en poner el ejemplo transformó la empresa burocrática en el Grupo Haier, que hoy es la compañía de refrigeradores china más conocida, al operar en muchos países, entre ellos Estados Unidos. Pero un líder no puede dormirse en sus laureles: debe expresar una visión para el futuro. Guiada por la visión del señor Zhang, Haier se aventuró en computadoras y productos farmacéuticos. El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001 no sólo abrió oportunidades, sino que presentó nuevos retos para el Grupo Haier. El liderazgo del señor Zhang es un ejemplo de que las prácticas administrativas occidentales pueden transferirse a países como China.

Si bien el señor Zhang Ruimin puede haberse beneficiado de prácticas administrativas alemanas, Wolfgang Bernhard, el alto gerente de Volkswagen adoptó algunos enfoques gerenciales de los estadounidenses. Bernhard recibió su maestría (MBA) de la Escuela de Negocios de Columbia, trabajó para la empresa consultora McKinsey y más tarde para Daimler-Chrysler; luego lo contrató la compañía Mercedes, que lo colocó en la ruta rápida de promociones, y cuando esta ruta se acabó obtuvo un alto puesto administrativo en Volkswagen, como responsable de la marca VW. Su tarea fue reducir el costo y desarrollar nuevos modelos, lo que antes ya había desempeñado en Chrysler, así que aprovechó su experiencia allí y ordenó un estudio donde encontró que VW necesitaba el doble de tiempo para ensamblar un auto en comparación con su competidor más eficiente.

[25] "Zhang Ruimin, CEO, Haier Group China", *Business Week Online*, en: http://www.businessweek.com, 14 de junio de 1999; "Haier Rises through Reform and Opening Up", *People's Daily*, 8 de agosto de 2001; "The Haier Group (A)", caso 9-398-101 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 13 de julio de 1999; Arndt, Michael, "Can Haier Freeze out Whirlpool and GE?", *Business Week*, 11 de abril de 2002; Power, Stephen, "Top Volkswagen Executive Tries U.S.-Style Turnaround Tactics", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2006.

Más que seguir la ruta alemana tradicional de delegar tareas a los departamentos apropiados, Bernhard reunió a 200 personas de VW en un auditorio para reducir en 2 500 dólares los costos del recién planeado vehículo utilitario deportivo; no regresarían a su lugar de trabajo hasta que se alcanzara el objetivo. Cada tarde, Bernhard observaba el progreso de los equipos que trabajaban hasta muy entrada la noche para completar la tarea; después de cuatro semanas de trabajo duro la meta se alcanzó mediante el esfuerzo de equipo. Esto ilustra que los gerentes alemanes, conforme adquieren experiencia internacional, pueden transferir sus habilidades y enfoques a su país de origen.

Otras teorías y enfoques de liderazgo[26]

Con el gran interés en el liderazgo, se analizaron muchos enfoques desarrollados en este libro. Además, hay otros como el enfoque de la inteligencia emocional que se centra en la competencia personal (autoconocimiento y la autorregulación) y la competencia social (conciencia social y administración de relaciones).

Incluso otro modelo situacional popular fue desarrollado por Hersey y Blanchard, que analizan la delegación, la participación, la venta, y la comunicación. Además, Fred Luthans enumera algunas nuevas teorías emergentes, tales como el liderazgo-*e* y los liderazgos contextuales, políticos, positivos, primales, relacionales, responsables, de servicio y compartidos. Luthans y Avolio introducen luego su propio enfoque que denominaron liderazgo auténtico.

RESUMEN

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan con disposición y entusiasmo a las metas del grupo, y para él se requiere de seguidores. Hay varios enfoques en el estudio del liderazgo, desde el de las características hasta el de contingencia. Uno de ellos se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo, y liberal.

La cuadrícula gerencial identifica dos dimensiones: interés por la producción e interés por las personas; con base en estas dimensiones se identifican cuatro estilos extremos y un estilo intermedio. El liderazgo también puede considerarse como un continuo que va desde un gerente con gran libertad y subordinados con muy poca en uno de sus extremos, hasta un gerente con muy poca libertad y subordinados con mucha en el otro.

Otro enfoque más en el liderazgo, desarrollado sobre el supuesto de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, se enfoca en el estudio de las situaciones. El enfoque de contingencia de Fiedler considera la posición de poder del líder, la estructura de las tareas y las relaciones entre el líder y los miembros del grupo; su conclusión es que no existe un mejor estilo de liderazgo y que los gerentes pueden ser exitosos si se los coloca en las situaciones apropiadas.

El enfoque ruta-meta en el liderazgo sugiere que los líderes más eficaces ayudan a sus subordinados a alcanzar tanto las metas de la empresa como las personales. Los líderes transaccionales aclaran las funciones y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr los objetivos. Los líderes transformacionales expresan claramente una visión, inspiran a otros y transforman la organización. Los conceptos de liderazgo transformacional y carismático son similares.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Características del liderazgo
Componentes del liderazgo
Cuadrícula gerencial
Enfoque ruta-meta del liderazgo
Enfoque situacional del liderazgo
Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad
Líder transaccional
Líder transformacional
Liderazgo
Liderazgo carismático
Liderazgo como un continuo
Principio del liderazgo
Teoría de la contingencia de Fiedler

[26] Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 2000; Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management and Organizational Behavior* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988; Fred Luthans, *Organizational Behavior-An Evidence-Based Approach*, Nueva York: McGraw-Hill, 2011, capítulo 13.

PARA ANALIZAR

1. ¿Cuál considera que es la esencia del liderazgo?
2. ¿Cómo se relacionan la teoría y los estilos de liderazgo con la motivación?
3. ¿Por qué el enfoque en las características como medio para explicar el liderazgo ha sido tan cuestionado?
4. ¿Entiende por qué la cuadrícula gerencial ha sido tan popular como dispositivo de capacitación?
5. Seleccione un líder de negocios o político a quien admire e identifique su estilo de liderar al aplicar la cuadrícula gerencial o el modelo de continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt.
6. ¿Cuál es la teoría del liderazgo de Fiedler? Aplicándola a casos de líderes que usted conozca, ¿cree que sea precisa?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque ruta-meta del liderazgo?
8. Si le eligieran para ser el líder de grupo de un proyecto de clase (p. ej., hacer un caso de estudio de una compañía en particular), ¿qué estilo de liderazgo o comportamiento utilizaría?, ¿por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Analice una situación en la que haya sido el líder. De los enfoques en el liderazgo estudiados en el capítulo, ¿cuál ayuda a explicar por qué fue líder en esa ocasión?
2. Analice un caso del libro mediante el enfoque de grupo. Específicamente, la clase debe dividirse en grupos de unos cinco estudiantes, cada uno debe seleccionar un portavoz que presentará el análisis del caso ante la clase; para cada grupo, un observador (que no debe ser un participante en el análisis del caso) deberá describir sus interacciones: ¿había un líder de grupo?, si la respuesta es sí, ¿por qué fue considerado como tal?, ¿por su personalidad, por la de los otros miembros del grupo (seguidores), o por la naturaleza de la tarea (situación)? Explique los procesos del grupo a la luz de cualquier teoría o concepto de liderazgo analizados en el capítulo.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Utilice un buscador para encontrar fuentes del concepto *liderazgo de negocios*, ¿encuentra diferentes puntos de vista sobre el liderazgo?
2. Muchos consideran a Jack Welch, de General Electric, como un líder y gerente efectivo. Busque en internet información acerca de Jack Welch e identifique su comportamiento de liderazgo.

CASO DE INNOVACIÓN 15.1

Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs[27]

Dos hombres que entregaron cuerpo y alma para desarrollar sus visiones han dirigido la revolución de las computadoras personales; sin embargo, la forma como cada uno de ellos siguió su búsqueda ha sido diferente.

Steve Jobs y Bill Gates cambiaron la manera en que el mundo hace negocios, pero la historia de sus estilos de liderazgo es aún más atractiva que el éxito y la innovación que Apple y Microsoft generan.

[27] Se han utilizado diversas fuentes, entre éstas: Rosenzweig, Philip, "Bill Gates and the Management of Microsoft", caso de la Escuela de Negocios de Harvard, 8 de julio de 1993; Elmer-DeWitt, Philip, "Steve Jobs: Apple's Anti-Gates", *Time*, 7 de diciembre, 1998, p. 205 y ss.; King, Susan, "Pirates of a Modern Age", *Los Angeles Times*, 20 de junio de 1999, p. 3 y ss.; Isaacson, Walter, "In Search of the Real Bill Gates", *Time,* 13 de enero de 1997, p. 44 y ss.; Gates, Bill, *The Road Ahead,* Nueva York: Penguin, 1996; Green, Jay y otros, "On to the Living Room: Can Microsoft Control the Digital Home?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 68-71; Edwards, Cliff, "Come on, Steve, Think beyond the Mac", *Ibid.*, p. 72; "Microsoft: Extending Its Tentacles", *The Economist,* 20 de octubre de 2001, pp. 59-61; Steve Jobs, CEO, en: http://www.apple.com/pr/bios/jobs.html, recuperado el 19 de agosto de 2011. Véase también Apple Computer, en: http://www.apple.com, recuperado el 19 de agosto de 2011; Microsoft, en: http://www.microsoft.com, recuperado el 19 de agosto de 2011; IBM, en: http://www.ibm.com, recuperado el 19 de agosto de 2011.

Bill Gates *versus* Steve Jobs: los primeros años

Bill Gates empezó a desarrollar sus habilidades de cómputo con Paul Allen, su amigo de la infancia, en la Escuela Lakeside de Seattle. A los 14 años ambos habían formado su primera compañía de computadoras, y al terminar la preparatoria salieron de Seattle con destino a Boston: Gates se fue a Harvard y Allen empezó a trabajar para Honeywell; después de sólo dos años en Harvard se marcharon de Boston hacia Albuquerque para desarrollar un lenguaje de computadora para la nueva PC Altair 8080, el cual se convertiría en BASIC y la base de Microsoft, establecida como sociedad en 1975.

Después de cinco años en Nuevo México, Microsoft se reubicó en Bellevue, Washington, en 1980, con BASIC y otros dos lenguajes de computadora (COBOL y FORTRAN) en su arsenal; más tarde, ese mismo año, IBM empezó a desarrollar su primera PC y necesitaba un sistema operativo, que fue desarrollado por Microsoft (MS-DOS, Microsoft-Disk Operating System; sistema operativo de discos Microsoft), mientras otras dos compañías creaban sistemas de competencia. La determinación de Gates y su capacidad para convencer a otras empresas de *software* de desarrollar programas para MS-DOS, lo convirtieron en la plataforma por defecto de IBM.

Conforme Microsoft tenía más éxito, Gates comprendió que necesitaba ayuda para administrar a la compañía. Su entusiasmo, visión y trabajo duro eran la fuerza impulsora detrás de su crecimiento, pero reconoció la necesidad de contar con una administración profesional, así que llamó a uno de sus amigos de Harvard, Steve Ballmer, quien había trabajado para Procter & Gamble después de graduarse y buscaba obtener su MBA en Stanford, y a quien convenció de dejar la escuela y unirse a Microsoft. Con los años, Ballmer se ha convertido en un activo indispensable para Gates y Microsoft. En 1983, Gates siguió mostrando su brillantez al contratar a Jon Shriley, quien dio orden a Microsoft y adelgazó la estructura de la organización mientras Ballmer fungía como asesor y persona de confianza para Gates. Microsoft creció y prosperó en el decenio de 1990, dominando el mercado de sistemas operativos con su Windows y el de *software* para oficina con Microsoft Office.

Gates reconoció que su función era ser el visionario de la compañía y que necesitaba gerentes profesionales para administrar Microsoft, combinó su inamovible determinación y pasión con un equipo administrativo bien estructurado para hacer de la compañía el gigante que es hoy en día.

Steve Jobs, el otro visionario, y su amigo Steve Wozniak, empezaron Apple Computer en la cochera del primero en Los Altos, California, en 1976. A diferencia de Bill Gates, Jobs y Wozniak eran expertos en *hardware* y empezaron con la visión de una computadora personal de precio accesible y fácil de utilizar. Cuando Microsoft ofreció BASIC a Apple, Jobs de inmediato descartó la idea sobre la base de que él y Wozniak podían crear su propia versión de BASIC en un fin de semana. Éste era el Jobs típico: decisivo y casi maniaco en ocasiones. Finalmente aceptó tomar el BASIC de Microsoft bajo licencia mientras seguía su propia visión de desarrollar una interfaz más funcional y amigable para la PC.

Muchos consideraban a Jobs como el anti-Gates, le gustaba abrir brecha y era un creador, en oposición a Gates, que es más generador o desarrollador de los estándares de la industria. La meta de Jobs era cambiar al mundo con sus computadoras, era muy exigente con sus empleados y también diferente a Gates, Allen y Wozniak: no se consideraba un programador de computadoras de hueso colorado, era quien vendía la idea de la PC al público. Jobs decidió cambiar el rumbo de Apple al desarrollar la Macintosh (Mac), con una nueva interfaz gráfica para el usuario que introdujo al mundo el ratón e íconos en pantalla, literalmente obligó a las personas a escoger entre el sistema operativo Microsoft-IBM y su sistema operativo Mac. Al principio fue el visionario que cambió el mundo de las computadoras; con todo este éxito, se empezó a cocinar un problema importante en Apple: Steve Jobs se confió demasiado y no veía a Gates y Microsoft como una amenaza seria para Apple.

Poco después del lanzamiento de la computadora Macintosh, Jobs pidió a Microsoft que desarrollara un *software* para el sistema operativo Mac, Gates aceptó y procedió a lanzar un proyecto que copiaba y mejoraba la interfaz del usuario de Apple: el resultado de esa aventura fue Microsoft Windows.

Esta actitud presuntuosa y carente de habilidades administrativas convirtió a Jobs en una amenaza para el éxito de Apple: nunca se molestó en elaborar presupuestos y se criticaba su relación con sus empleados. Wozniak salió de Apple después del lanzamiento de la Mac por diferencias con Jobs, y en 1985 John Scully, director ejecutivo de PepsiCo, reemplazó a Steve Jobs como presidente y CEO de Apple Computer.

Microsoft y Apple en el cambio de siglo: un gigante de la industria y un líder revitalizado

Con el éxito de Windows, la suite de aplicaciones Office e Internet Explorer, Microsoft se convirtió en un término de uso común en el hogar y se ha alabado a Bill Gates como un genio de los negocios. El hecho de que los competidores de Microsoft, la prensa y el Departamento de Justicia de Estados Unidos denunciaran a Microsoft por monopolio, refuerza la determinación de Gates de salir adelante. Muchas personas cuestionaron si Microsoft podría sobrevivir al veredicto del Departamento de Justicia; sin embargo, Bill Gates ha mostrado que es el maestro de la adaptación a las cambiantes condiciones de mercado y tecnología.

Apple fue en dirección contraria en el decenio de 1990: el anticuado sistema operativo y una disminuida participación de mercado finalmente llevaron a una reducción en el

desarrollo del *software* para la Mac, era necesario hacer algo. En 1998 Steve Jobs regresó a Apple como CEO *interino*, y su visión, de nuevo, generó la innovadora iMac, un diseño clásico de Jobs: en el decenio de 1980 creó la Mac, fácil de operar, para atraer a personas que usaban PC de IBM y sus clones; lo que luego desarrolló fue una computadora sencilla, con estilo y compatible con internet para agregar la muy necesaria emoción al mercado de la computación. Jobs también había cambiado como gerente y líder, había madurado y acudía a su personal profesional en busca de asesoría e ideas. Aún como CEO interino, Jobs vendió todas menos una de sus acciones de Apple. Larry Ellison, CEO de Oracle y miembro del consejo de Apple, atribuye la habilidad de Jobs para dirigir a Apple a este hecho: "Sólo tiene un título de las acciones de Apple, pero obviamente es dueño del producto y la idea detrás de la compañía. La Mac es una expresión de su creatividad y Apple, como un todo, es una expresión de Steve. Es por eso que, a pesar del *interino* en su título, se quedará en Apple un largo rato".[28] Muchas personas estimaron que esto conduciría a un éxito continuado para Apple y una renovada batalla entre Gates y Jobs.

Gates y Jobs en 2011[29]

Mientras que la batalla entre Apple y Microsoft continuaba, Steve Jobs falleció en octubre de 2011 y Bill Gates renunció como director de Microsoft en 2000 para dedicarse a su trabajo filantrópico de la Fundación Bill y Melinda Gates. Steve Jobs será recordado por sus innovaciones al igual que otros pioneros como Henry Ford y Thomas Edison, que también tuvieron un impacto importante en nuestras vidas.

Preguntas

1. ¿En qué diferían los estilos de liderazgo de Bill Gates y Steve Jobs?
2. Compare y contraste las prácticas gerenciales de Gates y Jobs.
3. ¿Qué opina sobre el futuro para Microsoft y Apple Computer?

[28] Brent Schlender, "The Three Faces of Steve", *Fortune*, 9 de noviembre, 1998, p. 96ff.
[29] "Walt Mossberg: Jobs Will be Remembered Like Ford, Edison", en: "http://marketplace.publicradio.org/display/web/2011/10/06/am-walt-mossberg-jobs-will-be-remembered-like-ford-edison, recuperado el 5 de enero de 2016.



CAPÍTULO 16

Comités, equipos y toma grupal de decisiones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza de los diversos tipos de comités y grupos.
2. Perfilar los motivos por los que se utilizan los comités y grupos, con especial atención en la toma de decisiones.
3. Presentar las ventajas y desventajas de los comités, en especial en la toma de decisiones.
4. Analizar los requisitos para utilizar los comités con efectividad.
5. Explicar distintos conceptos de grupo.
6. Comprender la naturaleza y formación de equipos, los de autogestión y los virtuales.
7. Identificar el conflicto en comités, grupos y organizaciones.



Comité Conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto.

Uno de los recursos más comunes en cualquier organización es el comité, ya sea que se le llame consejo, comisión, grupo de trabajo, equipo, equipo de autogestión, grupo de trabajo autogestionado o grupo de trabajo autónomo; su naturaleza esencial es similar. Un **comité** es un conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto. Es esta característica de acción grupal lo que distingue a los comités y equipos de otros recursos organizacionales, aunque, como se verá, no todos los comités incluyen la toma de decisiones en grupo. Como se muestra más adelante en el capítulo, la definición de *equipo* es similar, por tanto gran parte del análisis de los comités también se refiere a ellos, aunque el término no se utilice a menudo.

1 Naturaleza de los comités y grupos

Como la autoridad que le asigna a los comités varía, se ha originado gran confusión respecto de su naturaleza.

Procesos grupales en los comités

Algunos sostienen que los grupos pasan por cuatro etapas:

Las cuatro etapas del desarrollo de un grupo son: formación, confrontación, normatividad y desempeño.

1. *Formación*, cuando los miembros se conocen.
2. *Confrontación*, cuando determinan el objetivo de la reunión y surge el conflicto.
3. *Normatividad*, cuando acuerdan normas y algunas reglas de comportamiento.
4. *Desempeño*, cuando se dedican a la tarea.

Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen las etapas en esa secuencia.



Celebrar una reunión en una mesa redonda anula la jerarquía de los participantes

Las personas desempeñan ciertas funciones en los comités: algunas buscan información, otras la proporcionan; algunas tratan de alentar a otras a que contribuyan, otras son seguidoras, y por último, hay quienes tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando surgen los desacuerdos, en tanto que otros asumen una función más agresiva.

Para ser efectivos en un grupo, no sólo debe escucharse lo que se dice sino también observar el comportamiento no verbal, y la forma en que los miembros se acomodan orienta sobre los lazos sociales entre los participantes del grupo; por ejemplo, quienes se conocen a menudo se sientan juntos; también la disposición de los asientos puede afectar la interacción del grupo: casi siempre el director se sienta a la cabeza de una mesa rectangular, aunque en Daimler-Benz, el fabricante de los autos Mercedes-Benz, el consejo de directores se reúne en una mesa redonda para restar importancia al puesto de presidente del consejo. Incluso actualmente se utilizan salas de sesiones sin sillas en algunas reuniones, con el propósito de realizar sesiones muy enfocadas.

www.mercedes.com 

Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos

Algunos comités y equipos emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, en tanto que otros no; algunos deciden, mientras otros sólo deliberan

sobre los problemas sin autoridad para hacerlo; algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un gerente, quien puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones.

Un comité puede tener funciones de línea o *staff*, según su autoridad: si incluye tomar decisiones que afecten a los subordinados de los que es responsable, es un **comité ejecutivo plural**, es decir, un *comité de línea* que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo; si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, entonces es un *comité de staff*. En estos casos las dos recomendaciones principales son que los miembros de un comité que toma decisiones tenga claro que la autoridad está conferida al comité integrado, no en forma individual a cada uno de los miembros (pues eso generaría confusión en líneas de mando de la organización) y la otra recomendación está relacionada con saber qué tipo de decisiones se toman en comité y cuáles no, de lo contrario el proceso de decisión puede volverse demasiado lento.

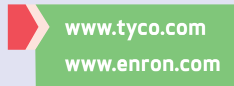
Comité ejecutivo plural Comité de línea que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo.

PERSPECTIVA GLOBAL

Gobierno corporativo[1]

Recientemente los consejos directivos de compañías estadounidenses han estado bajo el intenso escrutinio de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) y otros grupos debido a prácticas contables fraudulentas en organizaciones como Tyco (un conglomerado), WorldCom (una compañía de telecomunicaciones) y Enron (un comerciante de energía eléctrica) que llevaron a dos de los mayores casos de bancarrota en la historia de Estados Unidos; por lo que existen reclamos para fortalecer al consejo de administración, como comité ejecutivo plural. Entre las recomendaciones de varios grupos están las siguientes:

- Cambiar los estándares contables y reglamentos de auditoría.
- Publicar lineamientos éticos y de gobierno corporativo en el sitio en línea de la compañía.
- Fortalecer la función de los directores independientes.
- Hacer responsable al consejo ante los accionistas e involucrar a éstos en la selección de los miembros de aquél.
- Lograr una mayor participación de los inversionistas institucionales (como gerentes de fondos de pensiones).
- Hacer que los puestos de presidente del consejo y director ejecutivo (CEO) sean ocupados por dos personas diferentes.
- Hacer que el consejo participe más activamente en la selección del director ejecutivo.



www.tyco.com
www.enron.com

Otros países también revisan su gobierno corporativo; por ejemplo, las compañías alemanas tienen dos consejos: el de supervisión que se dedica a la vigilancia, y el administrativo que es responsable de gestionar la empresa. Recientemente surgió una campaña para que se publicaran los sueldos de los altos gerentes, algo que en el pasado se consideraba un asunto privado; también está la tendencia a aumentar la autoridad del consejo de supervisión respecto de las actividades del consejo de administración. En Francia e Italia la cuestión del gobierno aún no se convierte en un problema importante; por ejemplo, en la compañía italiana Fiat, la familia tiene un gran porcentaje de las acciones aunque la publicidad de los escándalos corporativos puede aumentar la atención sobre la función del gobierno corporativo.

[1] "Corporate Governance: Under the Board Talk", *The Economist*, 15 de junio de 2002, pp. 13-14; "Designed by Committee", *Ibid.*, pp. 69-71; Byrne, John A., "Restoring Trust in Corporate America", *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 31-35; Thornton, Emily y David Henry, "Big Guns Aim for Change", *Ibid.*, pp. 36-39. Véanse también Enron, en: http://www.enron.com, recuperado el 19 de agosto de 2011; Tyco, en: http://www.tyco.com, recuperado el 19 de agosto de 2011.

Comité formal Se establecen como parte de la estructura de una organización con deberes y autoridad específicamente delegados.

Comité informal Se organizan sin una autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión sobre un problema en particular.

Los comités también pueden ser formales o informales: si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son **formales** (la mayoría de los comités con alguna permanencia caen en esta categoría); los **comités informales** se organizan sin que se les delegue autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión de grupo sobre un problema en particular, por ejemplo, un gerente puede tener un problema sobre el que necesita asesoría o acuerdo de otros gerentes o especialistas fuera de su departamento, por lo que convocaría a una reunión especial para resolver el problema.

Los comités pueden ser relativamente *permanentes* o *temporales*. Puede suponerse que los formales son más permanentes que los informales, aunque esto no necesariamente es así: el presidente de la compañía podría establecer un comité formal con una asignación apropiada en la estructura de la organización, con el único propósito de estudiar la factibilidad de construir una nueva fábrica, y después disolverlo una vez terminada su tarea; mientras que el comité informal establecido por el gerente de la fábrica, para hacer recomendaciones sobre mejoras en la calidad del producto o ayudar a coordinar las fechas de entrega con los compromisos de ventas, podría continuar de manera indefinida.



Motivos para utilizar comités y grupos

Los motivos para el amplio uso de comités y equipos son casi evidentes; aun cuando se considera que el comité tiene orígenes democráticos y características de una sociedad democrática, las razones de su existencia van más allá del simple deseo de la participación de grupo: se utilizan mucho incluso en organizaciones autoritarias. Ahora, para que funcione cuando se definen acciones a seguir como consecuencia del ejercicio de los comités, es importante designar a un responsable para ejecutarlas.

Deliberaciones y opiniones de grupo

Quizás el motivo más importante para utilizar los comités es la ventaja de obtener una deliberación y opinión grupal, una aplicación del dicho: "dos cabezas piensan mejor que una". Pocos problemas importantes de negocios recaen en una sola función empresarial, como producción, ingeniería, finanzas o ventas; la mayoría requiere más conocimientos, experiencia y reflexión que los que cualquier individuo posee.

De aquí no debe inferirse que la opinión grupal sólo puede lograrse mediante el comité: el *staff* especializado, que conversa individualmente con muchas personas en una fase determinada de un problema, puede lograr una opinión grupal sin formar un comité. Un ejecutivo también puede pedir a subordinados clave u otros especialistas sus análisis y recomendaciones, en ocasiones la opinión grupal se obtiene con mayor eficiencia de esta manera (en términos de tiempo) que al utilizar las deliberaciones de un comité pero hay que estar conscientes que no todo trabajo ni toda decisión son eficientes realizarlos en comité.

Lógica dominante Mentalidad, punto de vista o conceptualización de un negocio; puede considerarse como la suma de las preferencias individuales de los principales tomadores de decisiones.

Lógica dominante

La **lógica dominante** de la empresa puede definirse como una mentalidad, un punto de vista común o una conceptualización del negocio.[2] La lógica dominante de una organización puede considerarse como la agregación o compromiso negociado

[2] Prahalad, C.K. y Richard A. Bettis, "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 6, 1986, pp. 485–501.

sutilmente de las heurísticas o inclinaciones individuales de los principales tomadores de decisiones de la empresa. Las inclinaciones individuales pueden interactuar entre sí en las decisiones organizacionales que involucran a múltiples contribuyentes, cuya cooperación y compromiso son necesarios para que actúe la organización.

Los directivos pueden evolucionar unificados, reforzando internamente configuraciones o *gestalts* entre los elementos de la estrategia, estructura y proceso. Las organizaciones primero se unen y luego se vuelven rígidas en torno a la *gestalt* del líder.[3] Es el impacto combinado o jerárquicamente determinado del equipo de alta administración el que forma la lógica dominante de la empresa, y a partir de la cual se basan las decisiones estratégicas. Su lógica dominante está arraigada aún más, ya que los líderes de la empresa se inspiran en los éxitos del pasado para formular estrategias actuales basadas en ellos. La lógica dominante puede entonces limitar las elecciones que los comités o grupos pueden tener en cuenta.

Los equipos emprendedores también pueden estar influidos por la lógica dominante de la empresa que se desarrolla desde el equipo fundador. Considere la lógica dominante de Apple con Steve Jobs, Amazon con Jeff Bezos, o Twitter con Jack Dorsey. ¿Cómo puede la visión del fundador influir en la lógica dominante y el desempeño del equipo de administración o en el resultado de los comités?

Temor a que recaiga demasiada autoridad en una sola persona



Otro motivo para el amplio uso de los comités es el temor a delegar demasiada autoridad en una sola persona; este temor, particularmente importante en el gobierno, ha llevado a quienes estructuraron la constitución estadounidense (y de la mayoría de los países) no sólo al establecimiento de una legislatura de dos cámaras y una Suprema Corte compuesta por varios miembros, sino también a la división de los poderes del gobierno entre el Congreso, la Suprema Corte y el Presidente. A pesar de este temor a la autoridad centralizada, los fundadores de la República estadounidense colocaron la administración de las leyes en manos de un único alto ejecutivo; aunque, como lo descubrió el presidente Nixon, la asamblea legislativa tiene el poder de destituir u obligar a la renuncia al poder ejecutivo.

Representación de grupos interesados

La representación tiene una función en el establecimiento en la integración de los comités. Los consejos de administración a menudo se seleccionan con base en los grupos interesados en la compañía y quizá con mayor frecuencia en los grupos en que la compañía tiene un interés. Cuando los ejecutivos tienen un problema interno especialmente difícil que involucra a gerentes y especialistas de varios departamentos y actividades, pueden elegir a los miembros de manera que representen a esas partes interesadas.

Coordinación de departamentos, planes y políticas

En general se considera que los comités son muy útiles para coordinar las actividades entre diversas unidades organizacionales, también para coordinar planes y políticas, así como para su instrumentación. La dinámica de las empresas modernas asigna mucha responsabilidad a los ge-

[3] Miller, D. y P. H. Friesen, "Momentum and Revolution in Organization Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, 1980, pp. 591-614.

rentes para que integren planes y actividades, así que un comité permite a estos individuos no sólo obtener conocimientos de primera mano sobre los planes y su propia función en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para mejorarlos.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Consejos consultivos para nuevos proyectos

Los emprendedores que buscan asesoría experimentada y apoyo ejecutivo a menudo forman consejos consultivos para sus nuevos proyectos, que proporcionan al emprendedor un mecanismo grupal para reunir asesoría corporativa a un costo mínimo. Los consejos consultivos no tienen el cargo formal de un consejo de administración, pero proporcionan un grupo de ejecutivos de apoyo que pueden asistir al emprendedor con asesoría estratégica, enlaces con clientes y financiamiento. Los consejos consultivos funcionan bien para empresas no lucrativas y comerciales; sin embargo, el emprendedor debe asegurarse de que utiliza los talentos del consejo y les plantea claramente una visión que inspire su participación y apoyo.

Transmitir y compartir información

Los comités son útiles para transmitir y compartir información. Todos los miembros de un grupo afectado por un problema o proyecto mutuo pueden enterarse de él en forma simultánea, conocer decisiones y recibir instrucciones de manera uniforme con la posibilidad de hacer aclaraciones, lo que ahorra tiempo. La viva voz puede aclarar mejor un punto que incluso memorándos escritos con todo cuidado.

Consolidación de la autoridad

A menudo un gerente de departamento, sucursal o sección sólo tiene parte de la autoridad necesaria para completar un programa, lo que se conoce como *autoridad dividida*. Una forma de tratar con un problema así es referirlo hacia arriba en la jerarquía organizacional hasta que llegue a un punto donde exista la autoridad requerida, aunque casi siempre este sitio está en la oficina del presidente y es posible que el problema no tenga la importancia suficiente para considerarse a ese nivel.

Por ejemplo, el cliente de un fabricante de tornos puede requerir una modificación pequeña pero inusual en el diseño de una pieza del equipo, así que acude al departamento de ventas, que (si no cuenta con un procedimiento establecido para tramitar el cambio) no puede actuar sin la autoridad de los departamentos de ingeniería, producción y estimación de costos; en ese caso el gerente de ventas podría crear un equipo especial para estudiar el problema, acordar la naturaleza y el costo del cambio, y utilizar la autoridad combinada de sus miembros para aprobar la solicitud.

El uso informal de los comités da mucha flexibilidad a una organización; sin embargo, la consolidación de una autoridad dividida mediante un comité debe considerarse con cuidado: debe establecerse si habrá de cambiarse la estructura misma de la organización para concentrar en un cargo la autoridad apropiada para tomar decisiones recurrentes.



Un equipo puede estudiar el problema, recabar información y llegar a una solución.

Motivación mediante la participación

Los comités permiten una amplia participación en las decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa, o toman una decisión, casi siempre la aceptan y ejecutan con más entusiasmo; hasta una participación limitada puede resultar útil.

Desventajas y mal uso de los comités



Aun cuando hay buenos motivos para utilizar los comités, también tienen sus desventajas: son costosos, pueden generar compromisos bajo el mínimo común denominador en lugar de una decisión óptima o indecisión y división de responsabilidades, por último, pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, sin permitir la participación de otros miembros.

A menudo la reputación de los comités se ha cuestionado por su mal uso, y en general no deben utilizarse para sustituir a un gerente, o en decisiones poco importantes que excedan la autoridad de los participantes.

PERSPECTIVA GLOBAL **Lo que la gente opina sobre los comités**

Las actitudes despectivas hacia los comités se reflejan en expresiones como las siguientes:

- "Un camello es un caballo inventado por un comité".
- "Un comité está integrado por incapaces seleccionados por quienes están indispuestos a hacer lo innecesario".
- "Un comité es un lugar donde la soledad del pensamiento es reemplazada por la solidaridad de la nada".

Operación exitosa de comités y grupos



Los gerentes dedican mucho tiempo a los comités, su utilización se debe no sólo a la tradición democrática, sino a la creciente importancia de la administración en grupo y la participación de éstos en las organizaciones. Para tratar de superar algunas de sus desventajas, los gerentes pueden encontrar útiles las siguientes pautas.

Autoridad

La autoridad de un comité debe especificarse para que sus miembros sepan si es su responsabilidad tomar decisiones, hacer recomendaciones o simplemente deliberar y presentar al presidente algunas ideas sobre el tema que se analiza.

Tamaño

El tamaño de un comité es muy importante. Como se ilustra en la figura 16.1, la complejidad de las interrelaciones aumenta en grado conforme el tamaño del grupo: si éste es demasiado grande, puede no haber suficientes oportunidades para una comunicación adecuada entre sus miembros; si consiste sólo de tres personas, puede que dos formen una coalición contra la tercera. Aquí no pueden establecerse conclusiones precisas sobre el tamaño apropiado, pero por regla general un comité debe ser lo suficientemente grande para promover la deliberación e incluir la variedad de

La complejidad de las interrelaciones aumenta en grado conforme el tamaño del grupo.

experiencias requeridas para la tarea, aunque no tan grande como para hacer perder el tiempo o propiciar la indecisión. Es obvio que cuanto mayor sea el grupo, mayor será la dificultad para poder llegar a un *acuerdo entre las partes* y más tiempo se necesitará para permitir que todos contribuyan.

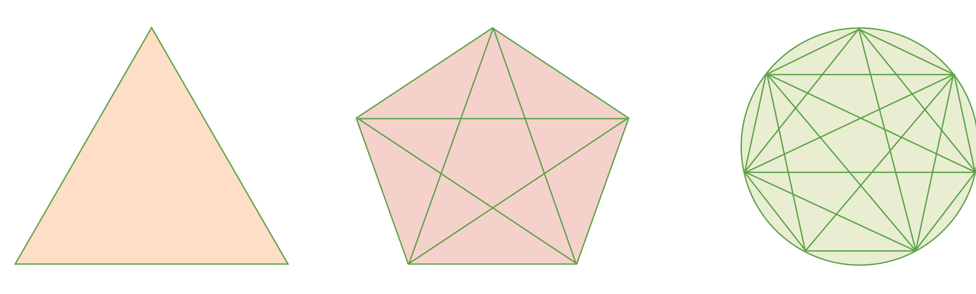


Figura 16.1 Aumento de la complejidad conforme aumenta el tamaño del grupo.

Membresía

Los miembros de un comité deben seleccionarse con cuidado; para tener éxito, éstos deben ser representativos de los intereses a los que se espera sirvan; deben tener la autoridad requerida y ser capaces de trabajar bien en grupo, de comunicarse eficazmente y llegar a decisiones mediante reflexiones grupales integradas, más que mediante compromisos inapropiados.

Asunto

El asunto debe seleccionarse con cuidado. El trabajo del comité debe limitarse a un tema que pueda controlar mediante un análisis de grupo, pues cierto tipo de temas se prestan para la acción de un comité, en tanto que otros no; por ejemplo, las disputas jurisdiccionales y la formulación de estrategias serían adecuadas para deliberar en grupo, en tanto que un experto en un campo especializado puede resolver mejor ciertos problemas técnicos delimitados. Los comités serán más efectivos si se circula una agenda con la información relevante y la suficiente antelación para que los miembros puedan estudiar el tema en cuestión antes de la reunión.

Presidente

Para una reunión de comité efectiva es decisiva la selección del presidente, quien puede evitar los desperdicios y las deficiencias de los comités al planear la reunión, preparar la agenda, ver que los resultados de la investigación estén disponibles para los miembros con antelación, formular propuestas definitivas para el análisis o la acción, y conducir la reunión con efectividad. El presidente establece el tono de la reunión, integra las ideas e impide que el análisis se desvíe.

Minutas

La comunicación efectiva en los comités normalmente requiere que se hagan circular minutas y se verifiquen las conclusiones. En ocasiones los individuos salen de una reunión con diversas interpretaciones de los acuerdos a los que se llegaron, lo que puede evitarse al tomar minutas detalladas de la reunión y circularlas en borrador para su corrección o modificación antes de que el comité apruebe el texto final.

Rentabilidad

Un comité debe valorar sus costos. Puede ser difícil contabilizar los beneficios, en especial factores intangibles como la moral, el estatus fortalecido de los miembros del comité y su valor como dis-

positivo de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo; pero el comité sólo puede justificarse si los costos se compensan con beneficios tangibles e intangibles. Es muy importante estar conscientes de que el costo más alto del comité es el costo de oportunidad del tiempo de las personas que participan en las reuniones; por ello hay que ser muy cuidadoso de no hacer demasiadas reuniones o muy largas, pues el ejercicio de comité puede convertir su operación en algo sumamente costoso para la organización.

Conceptos adicionales de grupo[4]



Aun cuando el comité es de especial importancia como dispositivo organizacional, en realidad es sólo uno de los muchos tipos de grupos que se encuentran en las organizaciones; también hay equipos, conferencias, grupos de tarea y sesiones de negociación, y todos ellos incluyen actividades de grupo.

Un **grupo** puede definirse como dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada para conseguir metas comunes. Un grupo es más que un conjunto de individuos: a partir de sus interacciones se crean nuevas fuerzas y propiedades que deben identificarse y estudiarse en sí. Las metas pueden referirse a tareas específicas, pero también a que las personas compartan preocupaciones, valores o ideologías comunes. Así, los miembros del grupo se atraen entre sí por algunos lazos sociales.

Grupo Dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada hacia la consecución de metas comunes.

Características de los grupos

Los grupos de una organización tienen varias características:

1. Sus miembros comparten una o más metas comunes, como las de desarrollar, fabricar y comercializar un producto nuevo.
2. Habitualmente requieren interacción y comunicación entre sus miembros, es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación.
3. Sus miembros asumen funciones dentro del grupo, en un grupo de producto hay varios individuos responsables de diseñarlo, producirlo, venderlo o distribuirlo (por supuesto que las funciones están en cierto tipo de relación para lograr la tarea del grupo).
4. Asi siempre los grupos forman parte de uno mayor (un grupo de producto puede pertenecer a una división de productos que elabora muchos artículos de naturaleza similar), y los grupos grandes también pueden estar formados por subgrupos, es decir, dentro del de productos puede haber un subgrupo que se especializa de manera exclusiva en la venta.
5. Los grupos interactúan con otros grupos, esto es, el del producto A puede cooperar con el del producto B en la distribución de sus resultados.

Es evidente, entonces, que el punto de vista sistémico, que se enfoca en la interrelación de las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos.

Hay varias características sociológicas que deben reconocerse. Los grupos desarrollan **normas** respecto del comportamiento esperado de sus miembros, si los individuos se desvían de ellas se ejerce presión para que se cumplan (lo que puede ser funcional cuando, por ejemplo, otros miembros del grupo reprenden a una persona que a menudo llega tarde al trabajo); pero también hay situaciones en que los grupos pueden ser disfuncionales, por ejemplo, se puede presionar a los empleados ambiciosos y muy motivados para que produzcan en congruencia con las normas generalmente aceptadas, y no según sus habilidades.

Normas Comportamiento esperado de los miembros del grupo.

[4] Véase también Leavitt, Harold J. y Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, pp. 109-116.

Un tipo especial de grupo: el grupo de enfoque o grupos focales

Los grupos de enfoque o grupos focales (*focus groups*) se han utilizado desde hace tiempo en la investigación de mercados; por ejemplo, se pide a clientes reales o potenciales en un escenario de grupo que comenten sobre un producto o servicio antes de que se emprenda una investigación a gran escala, los comentarios pueden grabarse o anotarse, y luego se analizan las respuestas para determinar las actitudes, las percepciones o la satisfacción de los clientes respecto del producto o servicio.

PERSPECTIVA GLOBAL

Presión hacia la conformidad: ¿cómo respondería usted?

En un experimento ampliamente publicitado, S.E. Asch mostró el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad.[5] Se pidió a los miembros de un grupo pequeño que igualaran una línea estándar (de 20 cm de largo) con tres líneas de comparación (16, 20 y 17 cm de largo; véase la figura 16.2), un miembro del grupo (el sujeto ingenuo) no estaba enterado de que los demás estudiantes (confabulados con el experimentador) tenían instrucciones de dar ocasionalmente respuestas erróneas, como decir que la línea de 17 cm tenía el mismo largo que la línea estándar de 20 cm; el escenario fue dispuesto para que el sujeto ingenuo fuese uno de los últimos en emitir su juicio. Se encontró que el miembro *ingenuo* elegía de manera equívoca cuando los confabulados lo hacían de manera unánime, y en entrevistas posteriores los sujetos reportaron que querían estar de acuerdo con la mayoría. Esto ilustra que hasta en una tarea nada complicada las personas pueden decidir en contra de su mejor juicio por la presión del grupo. Estos hallazgos explican hasta cierto punto la influencia de la presión del grupo en la conformidad y cómo puede ocasionar decisiones gerenciales que no son las óptimas.

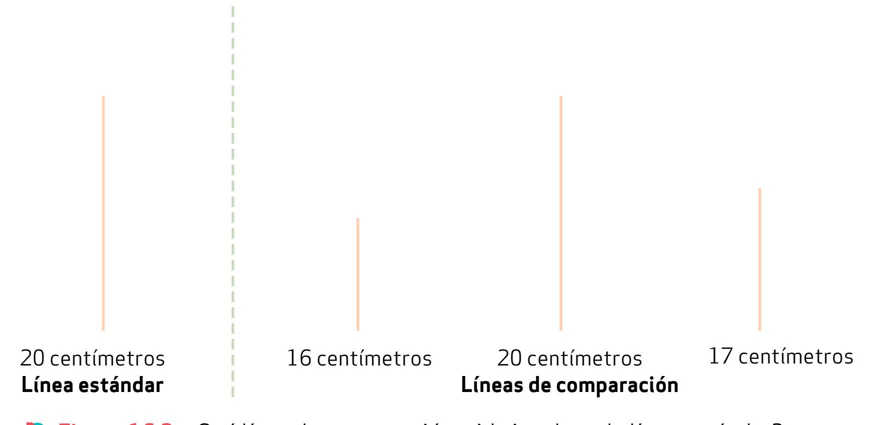


Figura 16.2 ¿Qué línea de comparación mide igual que la línea estándar?

Los elementos de estos grupos también se han utilizado en Europa; el público alemán participó en foros de valor para determinar políticas energéticas a largo plazo, y la experiencia indicó que el público puede contribuir a dar valor a los foros, los participantes quedaron satisfechos con este tipo de procedimiento y también estaban ávidos por ayudar a resolver las inconsistencias.

Los grupos de enfoque también pueden utilizarse para evaluar aspectos gerenciales dentro de una organización. La Public Service Company de Nuevo México estableció seis grupos de enfoque para obtener respuestas sobre sus sistemas de evaluación de desempeño, compensación y beneficios; con base en los hallazgos, la compañía instrumentó un programa de beneficios más flexible, un

[5] Véase Krech, David, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1962, pp. 507-508; véase también Harvey, Jerry B., "The Abilene Paradox: The Management of Agreement", *Organizational Dynamics*, verano de 1988, pp. 17-43.



programa de rediseño de puestos y un nuevo proceso para la toma de decisiones: en lugar de imponer cambios organizacionales, la compañía permitió que los empleados participaran activamente en el proceso de cambio. El éxito de los grupos de enfoque está relacionado con tener claro el objetivo de ese grupo y con la planificación de su funcionamiento, que va desde la selección de los participantes, la planificación de la guía de discusión, la facilitación durante la reunión, el análisis de la discusión generada y la comunicación de la información recogida.

Funciones y ventajas de los grupos[6]

Los grupos tienen muchas funciones: tienen el poder para cambiar el comportamiento, las actitudes y los valores, y para disciplinar a los miembros (como se señaló, puede presionarse a quienes se desvían para que se adhieran a las normas del grupo); además, se emplean para la toma de decisiones, las negociaciones y los intercambios, de manera que los miembros con antecedentes diversos puedan aportar perspectivas diferentes al proceso de toma de decisiones; sin embargo, esto no significa que las decisiones de grupo siempre sean mejores que las individuales.

Los conceptos de grupo son muy importantes para los temas que se tratan en otros capítulos de esta obra; en específico, las diferentes estructuras de grupo influyen en los patrones de comunicación (la comunicación diferirá si se canaliza a través de un miembro clave o si fluye libremente entre los miembros), difícilmente puede considerarse a varias personas como equipo si cada miembro sólo se comunica con el jefe: el trabajo en equipo requiere una comunicación abierta entre todos los miembros. La interacción de grupo efectiva también puede afectar la motivación; por ejemplo, los miembros del grupo que participan en el establecimiento de objetivos pueden sentirse comprometidos a lograr las metas del grupo. Por último, el liderazgo debe considerarse en el contexto de los procesos del grupo; la comprensión de los conceptos de grupo ayuda a entender las interacciones entre líderes y seguidores, así como entre todos los miembros del grupo. En suma, la comprensión de los grupos es importante para realizar todas las funciones gerenciales, en especial la de dirigir; los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada, es importante saber cómo funcionan y utilizarlos de manera eficaz y eficiente y, por tanto efectiva, en situaciones que favorezcan las acciones grupales.

Los grupos también suponen ventajas para los individuos: proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo para satisfacer sus necesidades; otro beneficio es que promueven la comunicación (puede ser el "toma y daca" en una reunión formal o en forma de *radio pasillo*, la comunicación informal a través de la cual los miembros del grupo se enteran de *lo que en verdad sucede en la organización*); los grupos también proporcionan seguridad, en ocasiones los sindicatos se forman precisamente para eso, dar seguridad en el empleo a sus miembros; por último, los grupos proporcionan oportunidades para promover la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación de los pares.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Entrevista con Sal Giambanco, vicepresidente de recursos humanos de la Red Omidyar[7]

Sal Giambanco conduce las funciones de capital humano y operaciones de la Red Omidyar. La Red Omidyar, establecida por el fundador de eBay, Pierre Omidyar y su esposa, es una empresa filantrópica que invierte en organizaciones que facilitan el cambio social. En este rol, Sal Giambanco trabaja para desarrollar y escalar el talento en la Red Omidyar y sus organizaciones de portafolios. Antes de desempeñarse en la Red Omidyar, fue vicepresidente de recursos humanos en PayPal y eBay, Inc.

[6] Brockmann, Erich, "Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions", *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 61-62.
[7] Entrevista con Sal Giambanco realizada por correo electrónico por Mark Cannice en octubre de 2012.

Anteriormente fue gerente nacional de reclutamiento para una serie de prácticas de consultoría de KPMG. Dada su rica experiencia en recursos humanos e innovación, le pedimos al señor Giambanco que comentara cómo mejorar la innovación a través de la estrategia de recursos humanos. Sal señaló:

> El exceso de planeación puede reprimir la innovación. De hecho, una organización no puede realmente construir un plan estructurado para innovar; ese concepto es contradictorio. Si bien es importante contar con una planeación precisa en algunas partes de la organización (por ejemplo, equipos de apoyo), en grupos donde se espera que se realice la innovación, usted tiene que operar de manera más flexible. Desea contratar a las personas más brillantes, inteligentes y agresivas y encajarlas en los roles que les dan la libertad para extender sus alas; así es como les da la libertad para innovar. El sobrediseño de un puesto, por ejemplo, tener una descripción muy específica de un perfil de puesto y a la cual el empleado debe adherirse, limita la libertad para innovar. Por ejemplo, recomendamos crear un nuevo tipo de trabajo, más que rellenar un puesto preestablecido, con el fin de fomentar la innovación en la organización.



Equipos[8]

Equipo Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

Un equipo consta de varias personas que tienen el poder de alcanzar las metas de éste. Como se mencionó al principio del capítulo, comités, grupos y equipos tienen características similares. Un **equipo** puede definirse como "…una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables".[9] La mayor diferencia entre grupo y equipo de trabajo es el nivel de sinergia que existe entre los miembros. Como con los comités, existen diferentes tipos de equipos: algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones y unos más en realidad administran las operaciones; algunos se crean para resolver problemas, como los círculos de calidad; otros se dedican a actividades que cruzan las áreas funcionales, como diseño, marketing, finanzas, manufactura, personal, etc. Equipos transfuncionales que pueden utilizarse para desarrollar un nuevo producto, o mejorar la calidad de un producto o servicio (p. ej., en el diseño y desarrollo del avión Boeing 777 participaron cerca de 200 equipos transfuncionales). Es evidente que lo que se dijo sobre los comités también aplica para los equipos.



Formación de equipos[10]

No existen reglas definidas para formar equipos efectivos; sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles:

1. Los miembros del equipo, seleccionados según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que éste merece la pena, es significativo y urgente.

---

[8] Véase Ray, Darrel y Howard Bronstein, *Teaming Up*, Nueva York: McGraw-Hill, 1995. Los equipos pueden trabajar mejor en la cultura japonesa que en el ambiente de Estados Unidos, según Nahavandi, Afsaneh y Eileen Aranda, "Restructuring Teams for the Re-engineered Organization", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 58-68. Sobre la administración de equipos internacionales véanse Phillips, Nicola, *Managing International Teams*, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994; Mankin, Don, Susan G. Cohen y Tora K. Bikson, *Teams and Technology, Boston: Harvard Business School Press*, 1996; Donnellon, Ann, *Team Talk*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
[9] Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", en Thompson, Jr., Arthur A., A.J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 483-495.
[10] Katz, Nancy, "Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, agosto de 2001, pp. 56-67.

2. Los equipos deben tener la mezcla correcta de habilidades, como las funcionales o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas. Se dice que es además ideal buscar que el equipo tenga una mezcla de caracteres predominantes en sus miembros, para no sesgar el trabajo del equipo a una sola forma de ver el mundo o de analizarlo; esto implica mayor tiempo en el análisis de los participantes. Es interesante conocer las predominancias de personalidad y carácter de los participantes de un equipo, de esa forma pueden conocerse las limitaciones que tiene el equipo, o incluso cómo puede completarse.
3. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.
4. Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de la formación del equipo.
5. Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la realimentación positiva y las recompensas.

Equipos de autogestión[11]

Recientemente las organizaciones han utilizado **equipos de autogestión**, que por lo común consisten de miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa; así, el equipo puede determinar qué hay que hacer, cómo se hará, cuándo tiene que estar terminado y quién lo hará, y a sus miembros también se les puede evaluar y recompensar como grupo; cuando el equipo tiene mucha capacidad puede llamársele *equipo de alto desempeño* o hasta un *superequipo.*

Equipo de autogestión Grupo cuyos miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa.

Equipos virtuales

En el actual ambiente de cambios rápidos una compañía debe responder con prontitud para aprovechar las oportunidades, esto le exige tener la capacidad y flexibilidad de conformar equipos de acuerdo con las necesidades u oportunidades que se van identificando, por eso se dice que los equipos los forman, de cierta manera, las metas que se quieren lograr. Para ello se requiere de una **administración virtual**, descrita como "…la habilidad de administrar un equipo cuyos miembros no se encuentran en la misma ubicación, no le reportan a usted y quizá ni siquiera trabajan para su organización".[12] No estar en la misma ubicación y ni siquiera reportar al mismo superior supone que administrar a esos equipos es aún más difícil; por tanto, es importante tener un propósito claro, definir con precisión las tareas y los supuestos, y comunicarse con efectividad por medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio web del proyecto. También es esencial vigilar con cuidado el surgimiento de un posible conflicto para que pueda resolverse con celeridad.

Administración virtual Administración de un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no reportan a la persona que lo administra y quizá ni siquiera trabajen para la misma organización.

[11] Katzenbach y Smith, "The Discipline of Teams"; Barker, James R., "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1993, pp. 408-437; Williams, Ron, "Self-directed Work Teams: A Competitive Advantage", *Quality Digest*, noviembre de 1995, pp. 50-52; Donovan, Michael, "Maximizing the Bottom-line Impact of Self-directed Work Teams", *Quality Digest*, junio de 1996, pp. 34-39; Nicholls, Chantell E., Henry W. Lane y Mauricio Brehm Bechu, "Taking Self-Management Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-25.

[12] Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, p. 4. Véanse también Townsend, Anthony M., Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace in the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998; Cascio, Wayne F., "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90.



PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Entrevista con el señor Reginald Chatman, gerente ejecutivo de Corporate Quality Solutions, Cisco Systems, sobre la administración de equipos de trabajo[13]

Aunque administrar equipos de trabajo en empresas conectadas mundialmente requiere contar con experiencia gerencial y técnica, es de esperar que maximizar la contribución conjunta de un grupo de trabajo sofisticado y culturalmente diverso también requiera cierto tacto social. Para averiguar de qué manera el gerente global maximiza el potencial de un equipo de trabajo internacional, conversamos con el señor Reginald Chatman de Cisco Systems, quien es gerente ejecutivo de Corporate Quality Solutions en Cisco y tiene una amplia experiencia en administrar equipos de trabajo que están geográficamente dispersos.

Le pedimos que compartiera sus opiniones sobre la administración exitosa de grupos de trabajo en el contexto de Cisco, a lo que declaró:

> Para administrar exitosamente equipos y grupos de trabajo en el apresurado ambiente de negocios de hoy, uno debe mostrar destrezas de liderazgo para superar tres desafíos: influir sin autoridad, comunicarse a través de nuevas plataformas y trabajar con miembros del equipo en zonas remotas alrededor del planeta.
>
> Hoy el liderazgo de equipos supone motivar a los miembros para que ejecuten una visión sin la posibilidad de dirigir formalmente; eso requiere el desarrollo del tipo de destrezas sociales que no se enseñan habitualmente, y la principal entre ellas es la necesidad de desarrollar una relación con los miembros del equipo y generar confianza y respeto mutuos. Comunicarse en la era de los wikis, la mensajería instantánea, las redes sociales, los blogs y Twitter significa adaptar el mensaje para asegurarse de que la información esté disponible de manera inmediata, clara, consistente y apropiada para las culturas locales. Finalmente, dirigir en un mundo en el que los miembros del equipo trabajan y contribuyen en todas las zonas horarias significa ser consciente de los diferentes horarios de trabajo, estar pronto a evaluar el talento y asignar trabajo para asegurarse que los miembros del equipo puedan tener éxito, además de ayudar a los trabajadores que están en sitios remotos a sentirse conectados con el resto del equipo.

Aunque los avances en las comunicaciones y las tecnologías de la información han hecho posible la cooperación global, estas tecnologías aún son operadas por seres humanos que requieren respeto, inspiración y consideración. Serán esos líderes de negocio quienes podrán proporcionar los elementos esenciales a aquellos a quienes administran, y alcanzarán el potencial que puede ofrecer hoy en día una fuerza de trabajo global.



Conflicto en comités, grupos y equipos[14]

A pesar de las muchas ventajas de los comités, grupos y equipos, siempre habrá algún conflicto. En el análisis de los comités se indicaron sus desventajas, que también aplican para grupos y equipos; además, hay una gran cantidad de bibliografía que trata del conflicto en grupos y equipos de trabajo.[15] El conflicto puede surgir entre los individuos (interpersonal), los grupos (intergrupal) y entre la organización y su ambiente, así como con otras organizaciones. También puede haber resentimientos contra los *parásitos* o individuos que no contribuyen con su parte justa y, sin embargo, comparten las recompensas del grupo; otra razón por la cual puede darse conflicto es porque los miembros dejan de tener un criterio independiente al de los demás, lo cual hace que su aporte pierda valor.

El conflicto puede surgir entre los individuos, los grupos y entre la organización y su ambiente.

13 Entrevista que Mark Cannice le realizó por correo electrónico al señor Reginald Chatman de Cisco Systems, el 30 de agosto de 2009.

14 Forrester, Russ y Allan B. Drexler, "A Model for Team-based Organization Performance", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 36-49.

15 Véase, por ejemplo, Jehn, K. A., "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intergroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282.

RESUMEN

Un comité es un grupo de personas a las que, como grupo, se les encarga algún asunto; pueden ser de línea o *staff*, formales o informales, y permanentes o temporales. Se utilizan para obtener deliberación y opiniones de grupo, prevenir que una persona acumule demasiada autoridad y presentar los puntos de vista de diferentes grupos. Los comités también se utilizan para coordinar departamentos, planes y políticas, así como para compartir información. En ocasiones un gerente puede no tener toda la autoridad necesaria para decidir, entonces la autoridad se consolida a partir de comités; más aún, éstos a menudo aumentan la motivación al permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones.

Los comités también tienen desventajas: pueden ser costosos, generar compromisos bajo el mínimo común denominador y no óptimos, ocasionar discusiones que conduzcan a indecisiones y tender a ser autodestructivos si una persona domina las reuniones; otra desventaja es que su responsabilidad se divide, sin que alguien se sienta responsable de una decisión, además un pequeño grupo de miembros del comité puede insistir en que se acepte un punto de vista injustificado, contra la voluntad de la mayoría.

La operación efectiva de un comité requiere determinar su autoridad, elegir un tamaño apropiado, seleccionar a los miembros con cuidado, utilizarlo sólo para el asunto indicado, designar una persona adecuada para presidirlo, elaborar y hacer circular minutas y sólo emplearlo cuando sus beneficios exceden sus costos.

El experimento de Asch muestra el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad. Un grupo de enfoque es un tipo especial de grupo que genera respuestas de clientes, del público o los empleados. Antes de que una organización utilice acciones de grupo, debe considerar sus ventajas y desventajas. El comité es un tipo de grupo, otro es el equipo; en el equipo de autogestión, los miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para desarrollar tareas relativamente completas. En la administración virtual los miembros del equipo no están en el mismo sitio, no se reportan al mismo superior y pueden no trabajar para la misma organización. Con el amplio uso de comités, grupos y equipos, puede surgir el conflicto interpersonal e intergrupal, y también se debe enfrentar el conflicto entre organizaciones y entre las organizaciones y su ambiente.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Características de los grupos
Comité
Comité ejecutivo plural y consejo de administración
Comités de línea y *staff*
Comités formales e informales
Comités permanentes y temporales
Conflicto en comités, grupos y equipos
Cuatro etapas de los procesos de grupo
Desventajas y mal uso de los comités
Equipo de autogestión
Equipo virtual
Equipos y formación de equipos
Experimento de Asch sobre la presión del grupo
Funciones y ventajas de los grupos
Grupos de enfoque
Motivos para utilizar los comités
Normas
Recomendaciones para hacer exitosos los comités

PARA ANALIZAR

1. Un destacado novelista y crítico del escenario administrativo ha dicho: "No creo que podamos continuar mucho más tiempo con la lujosa práctica de contratar a diez personas para tomar la decisión de uno solo. Con todas sus ventajas, la administración profesional tiende a estimular el gigantismo burocrático". Comente.
2. Distinga entre un comité, un equipo y un grupo.
3. ¿Cuáles son los motivos para utilizar los comités? Si hay buenos motivos, ¿por qué son tan criticados?
4. ¿Cuál es la efectividad relativa de la acción individual y del comité en las actividades funcionales? Identifique las actividades que un comité puede emprender con mayor efectividad.
5. Describa y analice la naturaleza de las malas aplicaciones de los comités.
6. ¿Qué recomendaría usted para hacer efectivos a los comités?
7. Consulte en internet y encuentre lo que se ha escrito sobre la administración de equipos.
8. ¿Cuáles son las principales características de los grupos en las organizaciones?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Analice el caso de este capítulo en grupos. Divida la clase en grupos de diversos tamaños (p. ej., de 3, 6, 9 y 12 estudiantes). Cada grupo debe analizar el caso y hacer recomendaciones. Debe seleccionarse un portavoz para presentar los puntos de vista del grupo sobre el caso. ¿Sobre qué base se seleccionó al portavoz?, ¿cuáles son

las similitudes y diferencias entre un portavoz y un presidente? Analice las ventajas y desventajas encontradas en los grupos de diversos tamaños. ¿Cuál considera que es el tamaño apropiado del grupo?

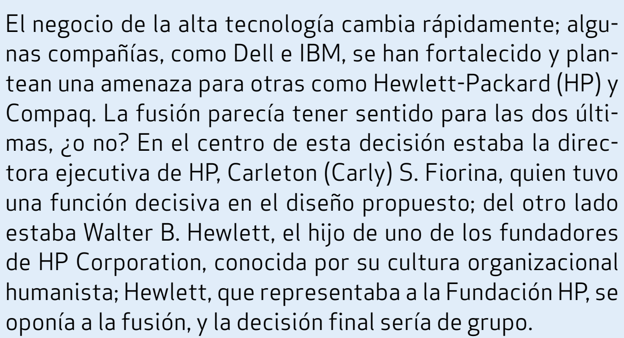
2. Entreviste a dos gerentes y pregúnteles sus experiencias sobre los comités. ¿Tienen una opinión positiva o negativa de ellos? ¿Qué han descubierto que es lo más importante para hacer efectivos , eficientes y, por consiguiente, eficaces a los comités? ¿Cuál creen que es el tamaño apropiado de un comité?
3. ¿Está en un equipo en la escuela? Trate de aplicar algunos de los fundamentos de la formación de equipos y comités de este capítulo. Informe sobre los resultados.
4. Forme un equipo virtual de estudiantes de otras universidades para trabajar en un proyecto y comparar el resultado con otros que desarrollen estudiantes en su propia clase.
5. Identifique dos o más paquetes de *software* comercial que faciliten el funcionamiento de los equipos. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *equipo virtual* y vea cómo las compañías desarrollan y aplican herramientas para los equipos virtuales en situaciones reales.
2. Busque en internet las palabras clave efecto Asch o experimento Asch, y busque detalles sobre éste.

CASO GLOBAL 16.1

Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP[16]



El negocio de la alta tecnología cambia rápidamente; algunas compañías, como Dell e IBM, se han fortalecido y plantean una amenaza para otras como Hewlett-Packard (HP) y Compaq. La fusión parecía tener sentido para las dos últimas, ¿o no? En el centro de esta decisión estaba la directora ejecutiva de HP, Carleton (Carly) S. Fiorina, quien tuvo una función decisiva en el diseño propuesto; del otro lado estaba Walter B. Hewlett, el hijo de uno de los fundadores de HP Corporation, conocida por su cultura organizacional humanista; Hewlett, que representaba a la Fundación HP, se oponía a la fusión, y la decisión final sería de grupo.

La señora Fiorina, una persona de fuera de la organización, fue contratada para encabezar a HP con la meta de revigorizar y llevar a la compañía en una nueva dirección. Había argumentos que apoyaban la fusión con Compaq, pero también los había en contra: después de anunciada la fusión, las acciones de ambas compañías cayeron.

Cada compañía tiene sus fortalezas y debilidades, pero también hay un traslape de sus respectivos productos y servicios. Las fortalezas de HP están en sus sistemas de imágenes e impresión; sus negocios de *software* y servicios tienen potencial de crecimiento, aunque sólo son una pequeña parte del negocio total, y la compañía también es fuerte en servidores UNIX, área que dominaba Sun Microsystems,[17] y quizá la más importante: HP tiene una excelente reputación por su innovación y calidad. Las fortalezas de Compaq, en cambio, están en el negocio de *hardware* y sus sólidos canales de distribución, además es conocida por sus servicios de tecnología de la información, que proporciona soluciones en un solo lugar.

Aunque ambas compañías también tienen debilidades. Para HP, una es la desaceleración del mercado de las computadoras personales (PC), donde es difícil competir con IBM y Dell. También es débil en el mercado de servidores, con potencial de utilidades (pero Dell también entró a este mercado). La dirección de la compañía es un tanto indefinida y no es lo bastante enérgica en el mercado, problema que se suponía resolvería Fiorina; en lugar de ello, perdió la confianza de una parte del personal.

Una de las debilidades de Compaq al momento de la propuesta de fusión era su elevado inventario; en contraste, su competidor Dell producía sus computadoras según las necesidades concretas de los pedidos, reduciendo así sus costos de inventario, y la fortaleza de Dell en los negocios en línea mostraba la debilidad de Compaq en esa área.

Está claro que una fusión entre HP y Compaq podría ser benéfica al combinar productos y servicios (a pesar de algunos traslapes), aun cuando había varios argumentos que po-

---

[16] Se han recuperado diversas fuentes, entre ellas: Burrows, Peter, Andrew Park y Jim Kerstetter, "Carly's Last Stand?", *Business Week*, 24 de diciembre de 2001, pp. 63-70; Park, Andrew, "Can Compaq Survive as a Solo Act?", *Ibid.*, p. 71; "In the Family's Way", *The Economist*, 15 de diciembre de 2001, p. 56.

[17] Aunque Sun tiene que luchar con IBM en el mercado de servidores, véase "Sun Microsystems: Stealing Each Other's Clothes", *The Economist*, 13 de octubre de 2001, pp. 61-63.

drían presentarse en contra. Uno sería la dificultad de fusionar dos empresas grandes (150 000 empleados en unos 160 países). Aún más, el mercado de la PC perdía importancia, y competidores como IBM y Dell estaban mejor posicionados en ese campo. También sería difícil fusionar dos compañías con culturas organizacionales muy diferentes. Ciertamente la oposición de Walter Hewlett, que estaba en el consejo de HP, a la fusión también entorpecía esta medida estratégica.

HP y Compaq sostenían que la situación competitiva parecía demandar la fusión, que podría generar ahorros en costos (estimados en 2.5 mil millones de dólares para el año 2004, pero esto parecía demasiado optimista). Compartir la tecnología y consolidación de los clientes de ambas compañías también beneficiaría a la nueva HP fusionada, que rivalizaría con IBM en tamaño.

Aun cuando Fiorina sostenía con firmeza la fusión propuesta, también debía comprender sus riesgos y sopesar las ventajas y desventajas de la medida estratégica, es decir, los riesgos, no sólo para la compañía sino para su supervivencia en HP. La decisión de fusionarse o no fue de grupo: la Fundación David y Lucile Packard, dirigida por los hijos de los fundadores de la compañía, votaron en contra de la fusión; el intento legal del señor Packard no tuvo éxito y la fusión procedió.[18]

Preguntas

1. Enliste y analice las ventajas y desventajas de la fusión.
2. ¿Cuáles fueron los riesgos personales para la señora Fiorina?
3. ¿Cómo pudo influir ella en los miembros del grupo para que apoyaran la fusión entre HP y Compaq?
4. ¿Por qué cree que Fiorina perdió la confianza del personal?
5. ¿Qué debió hacer Fiorina para desarrollar un equipo administrativo cohesionador de la compañía combinada?

[18] A la señora Fiorina la despidieron en febrero de 2005 y fue reemplazada por Mark Hurd, sobre el que observadores dijeron que trajo estabilidad a la compañía. Véanse Tam, Pui-Wing, "Hitting the Ground Running", *The Wall Street Journal*, 4 de abril de 2005; Tam, Pui-Wing, "Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales, *The Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006; Wong, Nicole C., "HP Has Prospered in CEO Hurd's First Year", *The Wall Street Journal*, 7 de abril de 2006. La señora Fiorina analizó los detalles de su salida en sus memorias, véase Clark, Don, "Fiorina Memoir Details HP Board Conflicts Preceding Her Ouster", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2006.



CAPÍTULO

17

Comunicación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir el propósito de la comunicación y su proceso básico.
2. Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
3. Describir las características de la comunicación escrita, oral y no verbal.
4. Identificar las barreras e interrupciones a la comunicación y sugerir enfoques para mejorarla.
5. Comprender la función de los medios electrónicos en la comunicación.

Comunicación La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Aun cuando está presente en todas las fases de la administración, la **comunicación** es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación que se analiza en este capítulo y el cual se enfoca en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje; asimismo, supone la atención tanto al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita. El capítulo también aborda el efecto que tienen los medios electrónicos en la comunicación.



Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

La figura 17.1 ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información que los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad; es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente, hecho cuya importancia se resalta en todo el libro.

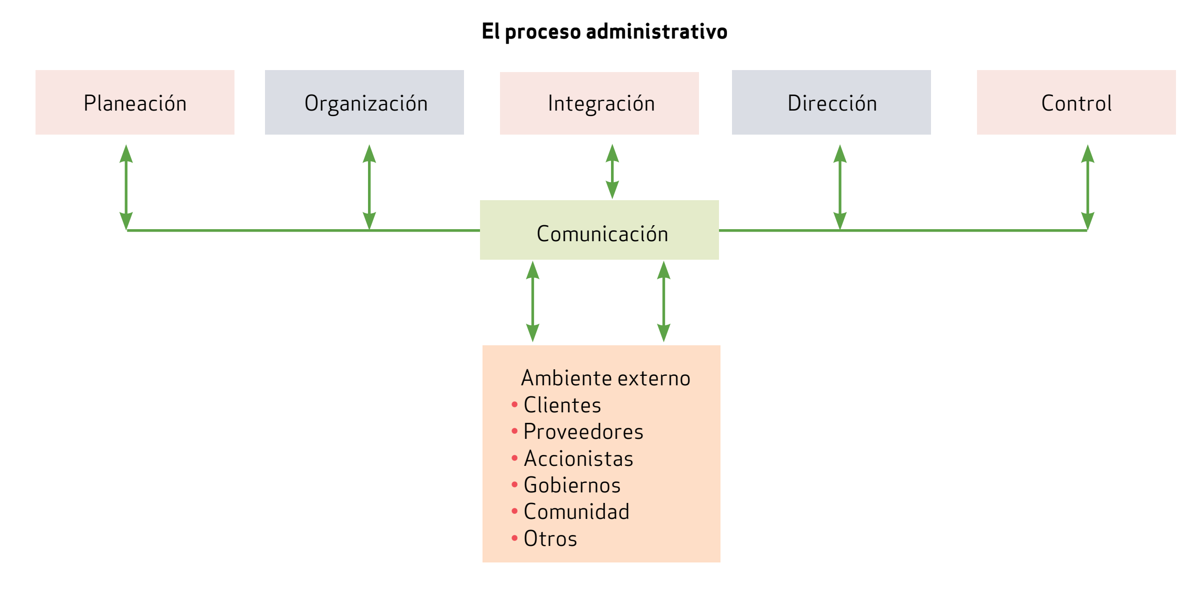


Figura 17.1 El propósito y la función de la comunicación.

Proceso de comunicación

En términos simples, el proceso de comunicación, que se representa en la figura 17.2, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación se examinan con más detalle los pasos específicos del proceso.

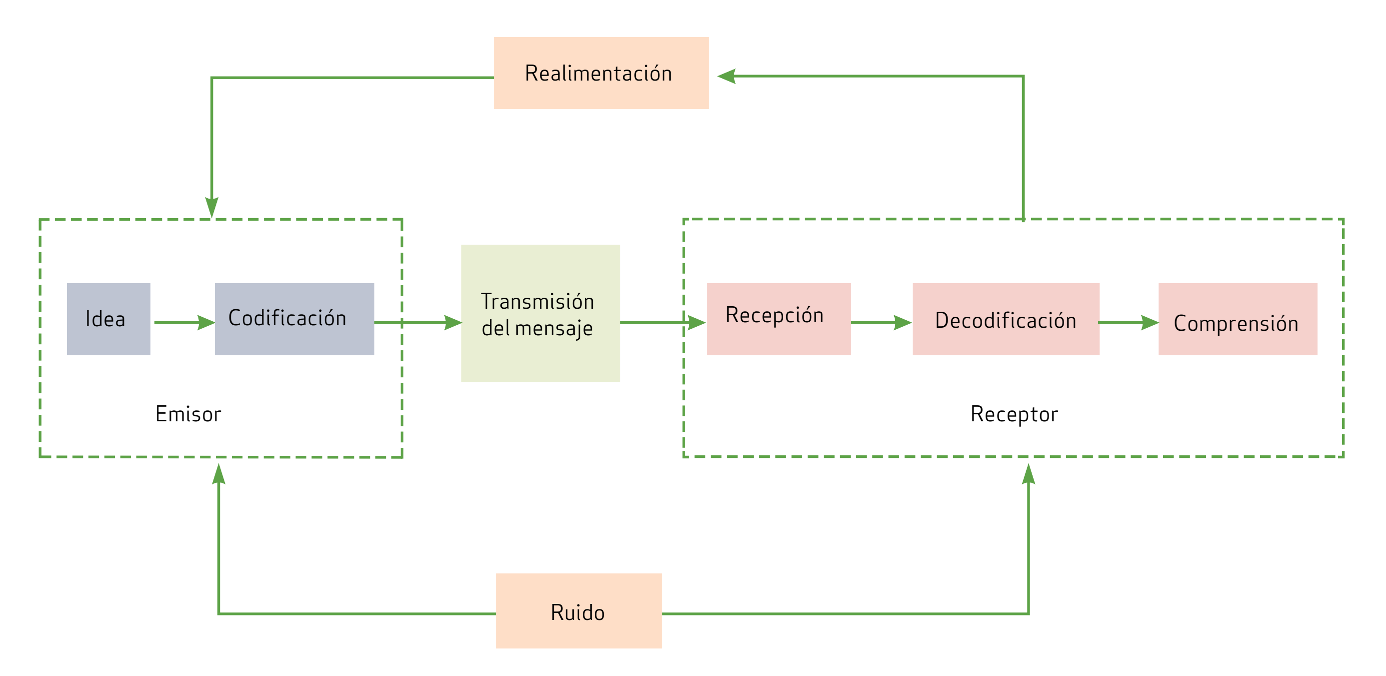


Figura 17.2 Modelo del proceso de comunicación.

El emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que el emisor y el receptor puedan comprender; si bien es usual pensar en la *codificación* de un mensaje en lenguaje hablado, hay muchas formas de codificación, como traducir el pensamiento en un lenguaje de programación.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite luego por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión puede lograrse a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos). La televisión, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales. En ocasiones se utilizan dos o más canales; en una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirman por carta. Dado que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva.



En el nuevo entorno de negocios, gran parte de la comunicación se da a través de conferencias web o chats con video incluido.

El receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a la *recepción* del mensaje para, así, decodificarlo en pensamientos; por ejemplo, una persona que piensa en un emocionante partido de futbol quizá no preste la atención suficiente a lo que se dice en un reporte de inventario, lo que aumenta la probabilidad de una interrupción en la comunicación o en la correcta recepción del mensaje. El paso siguiente del proceso es la *decodificación*, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos; la comunicación precisa sólo ocurre cuando emisor y receptor asignan un mismo significado, o al menos uno similar, a los símbolos que componen el mensaje; así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda ese idioma. Algo menos obvio, y que a menudo se ignora, es el hecho de que un mensaje en lenguaje técnico o profesional requiere un receptor que entienda ese lenguaje. Así, la comunicación no es completa a menos que sea comprendida, *comprender* está en la mente de emisor y receptor; las personas de mente cerrada casi nunca comprenderán los mensajes por completo, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

PERSPECTIVA GLOBAL

Barreras entre culturas

Los malentendidos aumentan cuando la comunicación se hace en diferentes idiomas. El alemán, por ejemplo, es muy distinto en la formalidad y manera en que las personas se dirigen entre ellas; el formal *Sie* (usted) es pocas veces reemplazado por *Du* (tú), y sólo después de que las personas se conocen bien usan este último tratamiento informal. De igual manera, los adultos casi siempre se dirigen entre ellos como *Herr* (señor) o *Frau* (señora): el uso del nombre de pila sólo es común entre parientes, amigos muy cercanos, o niños y adolescentes. Una persona no alemana a la que se dirigen con el formal *Sie*, *Frau* o *Herr,* puede interpretar ese uso como que no agrada a la persona, o que quiere mantener una distancia social, lo que puede ser totalmente falso: el uso lo dictan simplemente las normas culturales; en cambio, si un alemán le llama a uno de sus conocidos, de la misma nacionalidad, por su nombre de pila, este último puede darse por ofendido. Aunque estas distinciones en el idioma no tienen importancia para alguien que no es alemán, no sólo crean barreras de comunicación, sino que pueden generar daños a las relaciones y quizá la pérdida de un negocio.

Ruido que entorpece la comunicación

Ruido Es cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación.

Por desgracia, la comunicación se ve afectada por el **ruido**, esto es, cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. He aquí algunos ejemplos de *ruido*:

- El ruido o un ambiente limitado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede interrumpirse por estática en el canal, como la que se experimenta en una mala conexión telefónica.
- La falta de atención puede ocasionar una recepción imprecisa.
- La decodificación tiene fallas al asignarse un significado equivocado a palabras y otros símbolos.
- Los prejuicios pueden obstaculizar la comprensión.
- Un cambio deseado puede no realizarse después de comunicarse, por el temor a sus posibles consecuencias.
- Entre culturas, pueden ocasionar una mala comunicación no sólo la expresión verbal, sino también los gestos y las posturas.

Realimentación en la comunicación

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *realimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, ésta indica si ha habido algún cambio individual u organizacional como consecuencia de la comunicación.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Aceptar la realimentación negativa

Los emprendedores son optimistas por naturaleza, creen en ellos mismos y en la visión de sus compañías; en su ruta, sin embargo, recibirán y deben recibir realimentación franca sobre la visión de su nuevo proyecto, así que la forma en que la acepten y utilicen es fundamental para la supervivencia de su proyecto. Los capitalistas de riesgo y otros tratarán de encontrar huecos o problemas en el plan de negocios del emprendedor, quien debe tomar esta realimentación respetuosamente y responderla lo mejor que pueda. Nunca debe ponerse a la defensiva o agresivo ante la realimentación negativa, ya que esto pone fin al trato con la mayoría de los inversionistas; en lugar de ello debe admitir las críticas, proporcionar una respuesta racional, si la tiene, o aceptar, analizar y corregir la deficiencia señalada.

Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación; en el ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos, por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica: no es lo mismo la comunicación directa y en persona que la conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo o un intercambio de correos electrónicos. En la comunicación el tiempo también debe considerarse: es posible que un ejecutivo ocupado no tenga tiempo suficiente para recibir y enviar información precisa. Factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa son, entre otros, la estructura de la organización, los procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Un ejemplo de este último factor es el fuerte efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

En resumen, el **modelo de comunicación** ofrece una panorámica de su proceso, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones. Esto, a su vez, ayuda a los gerentes a precisar los problemas de comunicación con la intención de que puedan tomarse medidas para resolverlos, o, aun mejor, a prevenir las dificultades antes de que ocurran.

El proceso de comunicación se ve afectado por muchos factores situacionales y organizacionales.

Modelo de comunicación Ofrece una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones.

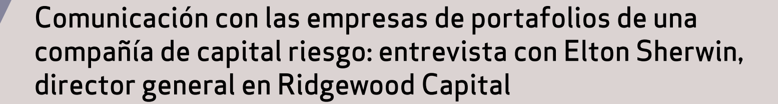
Comunicación en la organización



En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

Casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Comunicación con las empresas de portafolios de una compañía de capital riesgo: entrevista con Elton Sherwin, director general en Ridgewood Capital

El liderazgo exige información sobre lo que realmente está pasando en la organización. Los gerentes que nunca salen de la oficina y que dependen de los canales de comunicación formal, pueden recibir sólo la información que coloca a los subordinados bajo una luz favorable. Para superar su aislamiento, los gerentes necesitan completar los canales de comunicación formales con los informales.

Las empresas con financiamiento de riesgo, en particular, necesitan poner mucha atención y orientación. Le preguntamos a un líder de capital de riesgo de Silicon Valley, Elton Sherwin, quien es director general de Ridgewood Capital —empresa que invierte en una amplia gama de emprendimientos de tecnología, incluyendo las limpias y de *software*—, acerca de la forma en que se comunica con las empresas de nueva creación que su firma financia. También es autor de *The Silicon Valley Way* —una guía para emprendedores ampliamente utilizada en todo el mundo—, así como de *Addicted to Energy, A Venture Capitalist's Perspective on How to Save Our Economy and Our Climate*.

Sherwin indicó que hace llamadas, envía correos electrónicos, textos, libros por correo y archivos MP3, y visita a los gerentes de su portafolios de empresas. También pasa tiempo en persona con múltiples miembros del equipo ejecutivo, no sólo con el director general y el director financiero. Después de haber invertido en más de 25 empresas, dijo: "En la actualidad, cuando veo algo que se descompone, soy tenaz para repararlo".

Un gerente necesita saber

Para ser efectivos, los gerentes requieren de la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades gerenciales; sin embargo, hasta un vistazo casual a los sistemas de comunicación muestra que a menudo carecen de la información vital para la toma de decisiones, o quizá reciban demasiada información, lo que ocasiona una sobrecarga. Es evidente que deben ser selectivos al elegir dicha información, y una forma sencilla de empezar es preguntarse: *¿qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?,* o *¿qué sucedería si no recibo esta información con regularidad?* Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino que ésta sea pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación que pueda aplicarse universalmente, sino que éste debe adaptarse a las necesidades del administrador.

PERSPECTIVA GLOBAL

El uso de las comunicaciones unificadas en Latinoamérica



Se estima que 25% de las empresas latinoamericanas sube videos a YouTube™ video community.

Las comunicaciones unificadas reúnen y propician la interacción de diferentes medios de comunicación a los que recurre el usuario como correo electrónico, mensajería instantánea, voz IP y video en tiempo real con calidad HD, y constituyen una forma de interacción que transforma actualmente las dinámicas de trabajo en las empresas. La inmediatez, la movilidad, la agilización de los canales de comunicación y la colaboración son algunos de los beneficios que otorga este tipo de comunicación; además propicia grandes ahorros a las empresas y favorece la colaboración entre los integrantes de la compañía.

En los últimos años, YouTube ha incrementado el poder del video, pues los usuarios no sólo utilizan el sitio web con fines recreativos, sino también con fines educativos, comerciales o corporativos. De hecho, hay varios medios de comunicación como Skype, Facetime y Whatsapp que emplean el video como herramienta para compartir información; dichas aplicaciones gratuitas son utilizadas por las empresas para realizar videoconferencias.

El Discrete Manufacturing Cloud Computing Survey de Microsoft se basa en una encuesta a 152 gerentes de compañías automotrices, aeroespaciales, de alta tecnología, electrónica y de fabricación de equipos industriales de Alemania, Francia y Estados Unidos; ese estudio reveló que los mayores beneficios del cómputo en la nube son los siguientes:

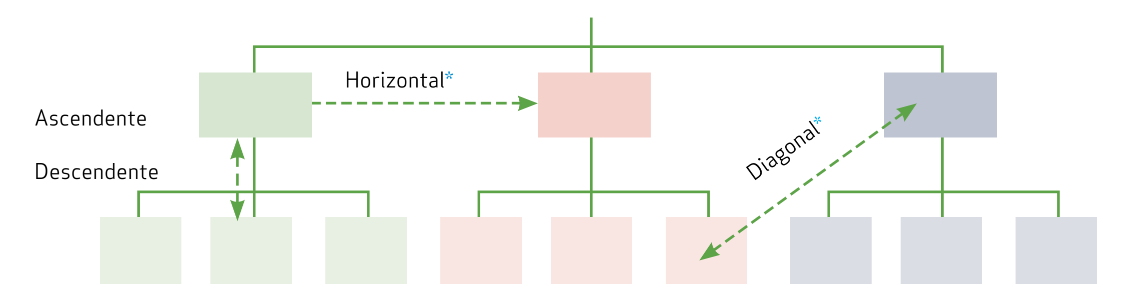
- 48% de los encuestados se inclina por la reducción de costos.
- 47% eligió la colaboración remota.
- 38% optó por la rapidez de respuesta a las exigencias comerciales.

En Latinoamérica pocas empresas han adoptado las comunicaciones unificadas y, en opinión de los expertos, esto es debido a que se requiere una inversión en la infraestructura necesaria para soportar este tipo de tecnología; sin embargo, se espera que con el paso del tiempo el uso de este tipo de comunicaciones prolifere en Latinoamérica.

Con información de: Albarracín, Pablo, "Comunicaciones unificadas: beneficios que aún no seducen a las empresas de Latinoamérica", 19 de julio de 2011, disponible en: http://tecno.americaeconomia.com/noticias/comunicaciones-unificadas-beneficios-que-aun-no-seducen-las-empresas-de-latinoamerica, recuperado el 15 de noviembre de 2011.

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente, y en la figura 17.3 se representan sus diferentes tipos de flujo, que a continuación se comentan.



* Dado que los flujos de comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características en común, se han denominado *comunicación cruzada* y se expondrán juntos en una sección posterior de este capítulo.

Figura 17.3 Flujo de información en una organización.

Comunicación descendente

La **comunicación descendente** fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son correos institucionales, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.



Comunicación descendente
Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.

Por desgracia casi siempre la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos desde la alta gerencia no garantiza la comunicación; de hecho, muchas directivas no se comprenden o ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de realimentación para determinar si la información se percibió como el emisor se proponía.

El flujo de información descendente por los diferentes niveles de la organización requiere tiempo; de hecho, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o grupo que la requiere.

PERSPECTIVA GLOBAL



Comunicación transformacional de los presidentes estadounidenses[1]

La comunicación no sólo es importante en las organizaciones, sino que también puede tener efectos espectaculares en la política, como lo ilustra la retórica transformacional empleada por los presidentes de Estados Unidos. Liderazgo significa influir en las personas, y esto puede lograrse con el comportamiento, pero también con la retórica; a menudo se recuerda a los líderes por sus importantes discursos, el más memorable de todos es el que pronunció el presidente John F. Kennedy el día que asumió su cargo: "Así que, compatriotas… no pregunten qué puede hacer este país por ustedes, sino qué pueden hacer ustedes por su país. Amigos ciudadanos del mundo, no se pregunten qué puede hacer Estados Unidos por ustedes, sino qué podemos hacer juntos por la libertad del hombre". Este discurso pudo haber inspirado la fundación de los Cuerpos de Paz, un programa de voluntarios cuyas metas son proporcionar asistencia técnica a otros países, entender la cultura de otras naciones y ayudarlos a entender la cultura de Estados Unidos.

Otro discurso fue el del presidente Ronald Reagan en la Puerta de Brandenburgo, en Berlín, Alemania, pudo haber influido en la caída final del Muro de Berlín y la unificación de Alemania Oriental y Alemania Occidental, cuando dijo: "Secretario General Gorbachov, si busca la paz, si busca la prosperidad de la Unión Soviética y Europa Oriental, si busca la liberalización, ¡venga a esta puerta, Sr. Gorbachov! ¡Abra esta puerta, Sr. Gorbachov! ¡Tire este muro!"

Comunicación ascendente

Comunicación ascendente Viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.

La **comunicación ascendente** viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información —en especial las noticias desfavorables— a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber, de manera específica, los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, *radio pasillo*, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios finales y el *ombudsman.*

Ombudsman Persona que investiga las preocupaciones de los empleados y proporciona, así, un valioso enlace de comunicación ascendente.

Hasta hace poco el concepto de ***ombudsman*** casi no se utilizaba en Estados Unidos; se originó en Suecia, donde cualquier ciudadano podía consultar a un servidor público para solicitar la investigación de quejas contra la burocracia gubernamental.

[1] Scott Mio, Jeffery, Ronald E. Riggio, Shana Levin y Renford Reese, "Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor", *Leadership Quarterly*, núm. 16, 2005, p. 287; en: http://www.usa-patriotism.com/quotes/_list.htm, recuperado el 5 de enero de 2016.

Hoy algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para la persona que investiga las preocupaciones de los empleados, y se ha descubierto que esa figura puede proporcionar un valioso enlace de comunicación ascendente, que si ha de ser efectiva requiere un ambiente en que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Como el clima organizacional está muy influido por la alta gerencia, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente descansa, sobre todo y aunque no exclusivamente, en los superiores.



PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

La ausencia de comunicación ascendente puede ser desastrosa



www.nasa.gov
www.bofa.com

En 1986, en el desastre del transbordador espacial *Challenger*, hubo información vital que no llegó a la alta gerencia de la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA); otro caso fue cuando altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la baja calidad de su portafolios de hipotecas, lo que le generó pérdidas sustanciales; al parecer los ejecutivos de la casa de bolsa E.F. Hutton no estaban enterados del fraude con cheques de sus gerentes de niveles inferiores.

A veces la cultura y el clima entorpecen la comunicación ascendente en las organizaciones que *castigan* a los gerentes que comunican malas noticias o información con la que la alta gerencia no está de acuerdo, de hecho, la tendencia a sólo reportar buenas noticias hacia arriba es bastante común; sin embargo, la información correcta es absolutamente necesaria para administrar una empresa.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información?

1. Crear un clima informal que fomente la comunicación ascendente: una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica.
2. La estructura formal del flujo de información debe ser clara.
3. Los gerentes pueden enterarse de mucho con sólo recorrer los pasillos: a menudo se menciona a Hewlett-Packard como ejemplo de la comunicación abierta gracias a su práctica de administrar deambulando.

Comunicación cruzada

Flujo horizontal Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar.

Flujo diagonal Información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

La comunicación cruzada combina el **flujo horizontal** de información, entre personas del mismo nivel organizacional o a uno similar, con el **flujo diagonal**, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

El ambiente de la empresa ofrece muchas posibilidades de comunicación oral, desde las reuniones informales del equipo de futbol de la compañía y la hora del almuerzo que los empleados pasan juntos, hasta conferencias más formales y reuniones de comités y del consejo. Este tipo de comunicación también existe cuando los miembros de los diferentes departamentos forman equipos de tareas o grupos de proyectos. Por último, la comunicación cruza las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, los miembros de apoyo con autoridad funcional o de asesoramiento interactúan con los gerentes de línea de diferentes departamentos.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen informadas a las personas sobre la empresa; entre ellas la publicación de la compañía y los avisos en el tablero de noticias. Las empresas modernas utilizan muchos tipos de modelos de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información.



Tan importante es la información que la alta gerencia debe comunicar como la que los subordinados comparten.

Como es posible que el flujo de información no siga la cadena de mando, deben instrumentarse medidas preventivas para impedir problemas potenciales; en concreto, la comunicación cruzada debe fundarse en que se fomentarán las relaciones cruzadas donde sean apropiadas, los subordinados se abstendrán de adquirir compromisos más allá de su autoridad y mantendrán informados a los superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes. En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero en muchas empresas es un requisito para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

3

Comunicación escrita, oral y no verbal[2]

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se pueden emplear auxiliares visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita: una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede hacerse más efectiva mediante el uso de documentos escritos, transparencias y películas. La evidencia demuestra que el receptor entenderá y recordará con mayor precisión un mensaje que se repite a través de varios medios.

Al seleccionar el medio debe considerarse al comunicador, la audiencia y la situación: un ejecutivo que se siente incómodo frente a una gran audiencia puede elegir la comunicación escrita en lugar de un discurso; en cambio, a las audiencias que no leen un memorando se les puede motivar mediante la comunicación oral directa.

Comunicación escrita

Los gerentes franceses están prácticamente obsesionados con el uso de la comunicación escrita, no sólo para los mensajes formales, sino también para las notas informales. Un gerente francés declaró que algo no es real a menos que esté por escrito.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo. Este tipo de comunicación también puede promover la uniformidad en las políticas y los procedimientos y, en algunos casos, reducir costos.

Las desventajas son: los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar mucho tiempo saber si un mensaje se ha recibido y entendido de manera apropiada.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La comunicación con libros blancos

Los *libros blancos* son un medio de comunicación escrita entre profesionales que se orienta a temas relevantes de una empresa, industria o tendencia de interés. Los libros blancos pueden ser técnicos (por ejemplo, dirigidos a cómo se resuelve un problema de ingeniería) o de naturaleza conceptual y deben centrarse en un reto y un público objetivo específicos. Los libros blancos generalmente comienzan con el enunciado del desafío enfrentado por un lector objetivo que debe ser muy claro, convincente y relevante; debe estar apoyado por datos duros de buenas fuentes, y ser oportuno para el público objetivo. El argumento que aborda este desafío debe ser hermético y articulado, y podría basarse en

[2] Véase también, Tannen, Deborah, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 138-148. Para la comunicación escrita véanse Bell, Arthur H., *NTC's Business Writer's Handbook*, Lincolnwood, IL: NTC, 1996; Clayton, Joy, "The Ten Principles of Good Business Writing", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000; o el libro clásico del estilo de Strunk, Jr., William y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a. ed., Nueva York: Longman, 1999.

los archivos, de primera mano o en investigación teórica (por ejemplo, un papel blanco erudito). Los libros blancos bien escritos son apreciados comúnmente por el público objetivo y ayudan a establecer la reputación del escritor como un profesional reflexivo. Una serie de documentos blancos bien escritos puede ayudar a posicionar al escritor como un líder pensante en su profesión determinada.

Comunicación oral

Mucha información se comunica de manera oral, y esto puede ocurrir cuando se reúnen dos personas en la presentación de un gerente ante una gran audiencia, que puede ser formal, informal y planeada o accidental.

Su principal ventaja es que posibilita el rápido intercambio con realimentación inmediata; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos; en una interacción cara a cara se puede notar el efecto, y una reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas: no siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra resultado o acuerdo alguno, y que pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

¿Puede una persona que teme hablar en público convertirse en la cabeza de la mayor corporación de propiedad pública?[3]

Considérese a Lee Scott, el director ejecutivo de Walmart, quien odiaba hablar ante grupos grandes de personas. Recuerda que temía hablar en las reuniones: "Me ponía a temblar y la voz se me quebraba"; sin embargo, en febrero de 2005 se dirigió a 500 directores de negocios en Los Ángeles, en sólo uno de los muchos discursos públicos en los que tuvo que defender a Walmart de las críticas, entre ellas, que no proporcionaba suficientes beneficios de salud para los empleados, que sus sueldos estaban por debajo del promedio, que requería a los empleados trabajasen más allá de sus turnos, que compraba en el extranjero perjudicando así a las compañías estadounidenses y que sacaba del mercado a los negocios locales.

En ocasiones los estudiantes también enfrentan el temor de hablar ante la clase como parte de los requisitos del curso. ¿Podría el ejemplo del señor Scott servir como modelo para superar el temor de hablar en público?

www.walmart.com

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de maneras muy distintas. Lo que alguien dice puede verse reforzado (o contradicho) por su **comunicación no verbal**, como las expresiones faciales y los gestos corporales. Es de esperarse que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así; un gerente despótico puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa: comunicaciones contradictorias que seguro crearán una carencia de credibilidad. De igual modo, los gerentes pueden declarar que tienen una política de puertas abiertas, pero luego hacen que su secretaria filtre con cuidado a las personas que quieren verlos: esto crea incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Éste es un ejemplo del *ruido* mencionado en el modelo del proceso de comunicación (figura 17.2). Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras.

Comunicación no verbal Incluye expresiones faciales y gestos corporales.

[3] "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2005.

Innovación mediante la observación de la comunicación

Los gerentes pueden ayudar a iniciar y dirigir esfuerzos de innovación en sus empresas mediante la observación de patrones de comunicación —verbales y no verbales— de sus consumidores. Observar la interacción del cliente en un proceso de venta o de servicios, enfocándose en las pistas no verbales, puede proporcionar realimentación más fiel que beneficie a la empresa. Por ejemplo, los clientes pueden responder, en una encuesta, lo que les gusta o disgusta de una característica particular de un producto; sin embargo, mediante la observación de los intentos de los clientes para usar el producto y tomando nota de las expresiones faciales y el lenguaje corporal, un gerente experto puede discernir verdades más profundas. IDEO es una empresa de diseño global, pionera de un enfoque de diseño centrado en el ser humano que ayuda a sus clientes a desarrollar mejores productos y servicios. Su método para el éxito se basa en parte en realizar una exhaustiva investigación de observación de los tipos de clientes con el fin de comprender mejor las necesidades y deseos latentes de los clientes. Por tanto, IDEO usa el poder de la comunicación no verbal para crear e innovar y ayudar a sus clientes a tener éxito en el mercado.[4]

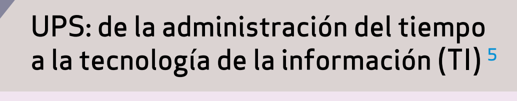
Además de aprovechar la observación para investigación de mercado, los administradores también pueden comprender mejor sus organizaciones a través de un método similar de observación para entender e identificar mejor los problemas, así como los factores de éxito de la organización. Este método de observación gerencial puede proporcionar ideas sutiles, pero, quizás, percepciones más certeras en la organización que las entrevistas con el personal o las encuestas del clima organizacional.

Métodos de comunicación

Existen diferentes métodos y canales de comunicación: algunos son verbales, otros son escritos y los hay que utilizan tecnología de la información. Van desde la comunicación en persona, hasta las reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita mencionados. La tecnología se emplea para ciertos tipos de comunicación, como los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el fax, el correo de voz, el correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Se destacaron algunas ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre ellas la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad. Quizá no quiera invitar a una persona distinguida por correo electrónico; en cambio, para las comunicaciones informales o en las que el tiempo es esencial (y se dispone de la tecnología) quizá se quiera utilizar el correo electrónico en lugar del regular.

En otras partes del libro se tratan más temas sobre comunicación; por ejemplo, *radio pasillo*, el canal de comunicación informal y no oficial, se analizó en el capítulo 10 y en el 19 se analizará el efecto de la tecnología en la comunicación.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



UPS: de la administración del tiempo a la tecnología de la información (TI) [5]

En el negocio de la mensajería, el tiempo es crítico para United Parcel Service Inc. (UPS) y FedEx Corporation, dos feroces competidores. En la década de 1980, UPS era conocida por su baja tecnología, pero con fuertes operaciones de conducción de camiones con un enfoque en estudios intensivos de

[4] Véase Ideo.com para conocer una introducción al método de IDEO del diseño y la innovación centrados en los humanos.

[5] Cory Dade. "Moving Ahead-How UPS Went from Low-Tech to IT Power-and Where It´s Headed Next", *The Wall Street Journal*, 24 de julio de 2006.

administración del tiempo. Pero en 2006, el énfasis estaba en la TI, en parte impulsado por FedEx, que fue conocida por el servicio nocturno de alta velocidad. Para mejorar la rapidez, los clientes de UPS pueden preparar sus propias etiquetas incluso antes de que se recoja el paquete yendo a la página web de la UPS o usando el *software* proporcionado por la empresa. Mediante el uso del sistema de posicionamiento global por satélite, UPS puede estimar con bastante precisión el tiempo de entrega. En el futuro, puede incluso ser capaz de programar la entrega mediante cita.

Barreras e interrupciones a la comunicación[6]



Quizá no sorprenda que a menudo los gerentes citen las interrupciones de comunicación como uno de sus problemas más importantes; sin embargo, los problemas de comunicación casi siempre son síntomas de problemas más enraizados, por ejemplo, una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden transmitir inseguridad a los gerentes respecto de lo que se espera de ellos; así, el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas. Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la realimentación. A continuación se analizan las barreras específicas a la comunicación.

Falta de planeación

La buena comunicación raras veces ocurre por casualidad. Muy a menudo las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje; sin embargo, expresar los motivos de una orden, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento indicado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Supuestos no aclarados

A menudo ignorados, pero muy importantes, son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes: una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor y luego asume que éste la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión completa del programa en la planta; pero el vendedor asume que la clienta va a la ciudad principalmente para asistir a una boda y que la visita a la planta es sólo cuestión de rutina. Estos supuestos no aclarados en ambos casos pueden ocasionar confusión y la pérdida de buena voluntad.

Distorsión semántica

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental: un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra *gobierno* puede significar interferencia o gasto deficitario, para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualación y justicia.

Mensajes mal expresados

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara

[6] Véase también, Robbins, Stever, “Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make”, *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000, pp. 3-5.

estructura de la frase, perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje.

Barreras a la comunicación en el ambiente internacional[7]

La comunicación en el ambiente internacional se vuelve más difícil debido a los distintos idiomas y diferentes culturas y normas de etiqueta.[8] Traducir los lemas publicitarios es muy arriesgado, el eslogan “Put a Tiger in Your Tank” (ponga un tigre en su tanque) de Exxon fue muy efectivo en Estados Unidos, pero puede ser un insulto para el pueblo de Tailandia. Los colores tienen diferentes significados en las distintas culturas: en muchos países occidentales el negro se asocia a menudo con la muerte, en tanto que en el Lejano Oriente el blanco es el color del duelo. En las relaciones comerciales estadounidenses es normal tratarse con el nombre de pila; sin embargo, en la mayoría de las otras culturas, en especial aquellas con una pronunciada estructura jerárquica, es común que las personas se dirijan entre sí por su apellido.

www.exxon.com 

PERSPECTIVA GLOBAL

Diferencias en la comunicación explícita e implícita entre países

Los modelos de comunicación difieren entre países respecto del grado al que son explícitos o implícitos. En lugares como Alemania y Estados Unidos se espera que las personas digan lo que sienten. La necesidad de precisión se ilustra con la popularidad de la administración por objetivos (APO), donde las metas se establecen con precisión en términos cuantitativos y medibles hasta donde sea posible; en contraste, la comunicación japonesa es implícita: se debe inferir el significado, por ejemplo, a los japoneses les desagrada decir *no* en las comunicaciones y en vez de ello la respuesta negativa se presenta en términos ambivalentes, lo que se ha demostrado muchas veces en acuerdos comerciales entre Japón y Estados Unidos, así como entre Japón y Europa.

Aunque estas observaciones pudieran considerarse hasta cierto punto una generalización exagerada, los gerentes que estén conscientes de los diferentes modelos de comunicación se beneficiarán de este conocimiento.

En la cultura china las palabras pueden no transmitir lo que las personas en verdad quieren decir, porque tal vez quieran parecer humildes; por ejemplo, cuando se ofrece una promoción la persona puede decir que no está calificada para asumir una gran responsabilidad, pero la expectativa es que el superior instará al subordinado a aceptar la promoción y mencionará todas las virtudes y fortalezas del candidato, así como lo adecuado que es para el nuevo puesto.

Para superar las barreras de la comunicación en el ambiente internacional, las grandes corporaciones han adoptado diversas medidas: Volkswagen, por ejemplo, ofrece una amplia capacitación en idiomas y cuenta con una gran cantidad de traductores; para los altos puestos a menudo contratan a personas originarias de la localidad, quienes conocen bien el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos las empresas extranjeras consideran ventajoso contratar a estudiantes de su país de origen que asisten a universidades estadounidenses.

www.vw.com 

[7] Véase también Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior,* 3a. ed., Boston: PWSKent, 1997.
[8] Véase, por ejemplo, Phatak, Arvind V., *International Management,* Cincinnati, OH: South-Western, 1997, cap. 6.

PERSPECTIVA GLOBAL

El director ejecutivo políglota[9]

¿Cómo pasan sus merecidas vacaciones los ejecutivos? Algunos juegan golf, otros aprenden a navegar y hay quienes aprenden sobre la ética de Aristóteles. Josef Ackermann, director ejecutivo del Deutsche Bank, utilizó una semana de vacaciones para estudiar español seis horas diarias con un instructor privado, ya sabe inglés, italiano, francés y su nativo alemán: como el Deutsche Bank opera en muchos países del mundo, el señor Ackermann considera que sus habilidades políglotas lo ayudan a comunicarse con empleados, clientes y líderes de gobierno en todo el orbe.



Muchos ejecutivos estadounidenses dependen de su dominio del inglés para hacer negocios en todo el mundo, y aunque mucha de la comunicación comercial es en inglés, conocer otros idiomas promueve las relaciones de negocios y personales. El tiempo es uno de los recursos personales más importantes y algunos ejecutivos estresados combinan el descanso con la educación continua que nunca termina.

Pérdidas en la transmisión y mala retención

En una serie de transmisiones entre dos personas el mensaje se hace cada vez menos preciso. La mala retención de la información es otro problema grave, por lo que la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales es bastante obvia y, por tanto, casi siempre las compañías utilizan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Atención deficiente y evaluación prematura

Saber escuchar no sólo supone hacerlo con atención, sino también evitar hacer juicios prematuros.

Son muchos los que hablan y pocos los que escuchan. Posiblemente todos han observado a personas entrar en una discusión con comentarios fuera del tema tratado, quizá porque están considerando sus propios problemas (como proteger sus egos o causar una buena impresión en los otros miembros del grupo) en lugar de escuchar la conversación; escuchar exige una atención completa y autodisciplina, también requiere que el que escucha evite la evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobar lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de quien habla; sin embargo, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer a toda la empresa mucho más eficaz, eficiente y, por consiguiente, efectiva, por ejemplo, escuchar con amabilidad genera mejores relaciones laborales y un mejor entendimiento entre los administradores. En concreto, el personal de ventas comprende mejor los problemas de la gente de producción y el gerente de crédito entiende que una política crediticia demasiado restrictiva puede llevar a una pérdida desproporcionada de las ventas. En resumen, escuchar con empatía reduce algunas frustraciones diarias de la vida colaborativa y genera una mejor comunicación.

Comunicación impersonal[10]

La comunicación efectiva es más que simplemente transmitir información a los empleados, requiere contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza. Para mejorar la comunicación casi nunca se requieren medios costosos y sofisticados (e impersonales), sino la disposición de los

[9] Hymowitz, Carol, "Executives Who Make Their Leisure Time Inspiring and Useful", *The Wall Street Journal,* 14 de agosto de 2006.
[10] Williams, Dean, "Ethics: Are You up for the Challenge?", *International Association of Business Communication*, en: www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm, recuperado el 2 de octubre de 2006.

superiores a entablar una comunicación personal. Esas reuniones informales, sin la parafernalia del estatus o las bases de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los beneficios que genera una mejor comunicación superan los riesgos involucrados.

Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación: en un clima con estas fuerzas presentes, cualquier mensaje se verá con escepticismo. La desconfianza puede deberse a un comportamiento inconsistente del superior, o a experiencias pasadas en las que se castigó al subordinado por reportar honestamente a su jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, a la luz de amenazas, ya sean reales o imaginarias, las personas tienden a cerrarse, ponerse a la defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y sincera.

Periodo insuficiente para ajustarse al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que les pueden importar seriamente a los empleados: en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, en los acuerdos del grupo o en las habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajustes en la carrera o acuerdos de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y puede tomar tiempo la reflexión sobre todo el significado de un mensaje; en consecuencia, para una máxima eficiencia es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus consecuencias.

Sobrecarga de información

Podría pensarse que un flujo mayor de información sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación, pero un flujo así puede ocasionar demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas:[11]

1. Pueden *ignorar* cierta información, una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que debería contestar.
2. Abrumada con demasiada información, la gente puede *cometer errores* al procesarla, por ejemplo, dejar fuera la palabra *no* en un mensaje, lo cual invierte el significado de intención.
3. Las personas pueden *demorar* el proceso de información, ya sea permanentemente o para ponerse al día más adelante.
4. La información puede *filtrarse*, y la filtración será útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante, mientras que los mensajes menos importantes reciben menos prioridad; sin embargo, es probable que primero se preste atención a los asuntos que son fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero decisivos, sean ignorados.
5. Las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al *escapar* de la labor de comunicación. En otras palabras, ignoran la información o no la comunican.

Algunas respuestas a la sobrecarga de información pueden ser tácticas de adaptación que en ocasiones serán funcionales; por ejemplo, demorar el procesamiento de la información hasta que se reduzca la cantidad puede ser efectivo. En cambio, aislarse de la tarea de comunicar no es, por lo general, una respuesta útil. Otra forma de tratar el problema de sobrecarga es reducir la demanda de información, y esto puede lograrse dentro de una empresa al insistir en que sólo se

[11] Para un análisis detallado de este tema véase el análisis de J.D. Miller de la sobrecarga de la información en Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York: Wiley, 1978, pp. 451-455.

procesen los datos esenciales, por ejemplo, la información que muestre las desviaciones importantes de los planes. Reducir la demanda externa de información casi siempre es más difícil, pues los gerentes no pueden controlarlo bien, un ejemplo sería la petición del gobierno de documentación detallada para los contratos gubernamentales, las compañías que hacen negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir esos requisitos.

Otras barreras a la comunicación

Hay muchas barreras más a la comunicación efectiva. En la *percepción selectiva* las personas tienden a darse cuenta de lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar e ignoran otra información relevante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la *actitud*, que es la predisposición a actuar de cierta manera: es una postura mental relativa a un hecho o estado. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar lo que se dice con objetividad.

Otras barreras más a la comunicación son las diferencias de *estatus* y *poder* entre el emisor y receptor de la información; además, cuando la información debe pasar por varios *niveles* organizacionales tiende a distorsionarse.

Hacia la comunicación efectiva[12]

El modelo del proceso de comunicación que se presentó (figura 17.2) ayuda a identificar sus elementos esenciales. Pueden haber interrupciones en cada etapa: en la codificación del mensaje que hace el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje que hace el receptor; de hecho, el ruido interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

Pautas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. Las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.

1. **Aclarar el propósito del mensaje**
   Los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.



Entrevista con Lori Teranishi, codirectora de IQPR, sobre cómo desarrollar una estrategia de comunicación efectiva en la empresa[13]

Lori Teranishi es codirectora de IQPR, una empresa de relaciones públicas. Ha trabajado con muchas empresas que comienzan y corporaciones multinacionales para desarrollar sus estrategias de comunicación y prestigio corporativo (o restaurarlo). Le pedimos que comentara sobre las funciones que

[12] Véase también, Zorn, Theodore E., "Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations", *Business Communication Quarterly*, marzo de 2002, pp. 44-53.
[13] Entrevista que le realizó por correo electrónico Mark Cannice a Lori Teranishi de IQPR, el 26 de agosto de 2009.

las comunicaciones internas y externas desempeñan en el desarrollo organizacional, a lo que indicó: "Un elemento esencial de una exitosa empresa que comienza o está en crecimiento, y que a menudo se obvia, son las comunicaciones. Una estrategia de comunicación efectiva construye la imagen interna de la empresa (entre directivos y empleados) y también la externa para inversionistas, clientes actuales y potenciales, y proveedores". Además destacó: "Las comunicaciones establecen y mantienen la reputación de una empresa dentro de su industria y entre el público en general".

Con la reputación de una empresa tan estrechamente ligada a sus comunicaciones, se pidió a la señora Teranishi que explicara cómo cambia la función de las comunicaciones conforme la empresa crece, y expresó:

> Desde el principio, la forma en que una compañía se comunica internamente define su cultura corporativa. Cuando una empresa nueva crece, las comunicaciones pasan de ser reuniones de pasillo y conversaciones alrededor del escritorio del fundador a un proceso más formalizado en el que participan una gran cantidad de personas. Lo que no cambia es la necesidad de asegurarse de que el equipo entiende la misión y los valores corporativos, y conoce los productos y servicios que la empresa vende, y de que ellos mismos pueden comunicar esa información a todos los demás y hacia el exterior de la empresa, todos en ella deben ser vistos como embajadores potenciales.

También destacó que conforme la empresa crece, las comunicaciones se vuelven más complejas y se requiere de un conocimiento más especializado; por ejemplo, comunicarse con los inversionistas, los reguladores o el gobierno puede requerir invertir en recursos adicionales para asegurarse de que el mensaje se transmite en forma precisa y efectiva. Queda claro entonces que contar con una estrategia de comunicación es esencial para la ejecución apropiada de las metas corporativas y el desarrollo y mantenimiento de la marca de una empresa y su ventaja competitiva.

2. **Utilizar una codificación inteligible**
   La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular.
3. **Consultar los puntos de vista de los demás**
   La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.
4. **Considerar las necesidades de los receptores**
   Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. A veces las acciones impopulares a corto plazo pueden aceptarse con mayor facilidad si tienen beneficios a largo plazo para quienes se ven afectados; por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que la acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos.
5. **Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad**
   Dice el dicho: el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar.
6. **Obtener realimentación**
   Muy a menudo la información se transmite sin comunicar: la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron

a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.

7. **Considerar las emociones y motivaciones de los receptores**
   La función de la comunicación va más allá de transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización; más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales. Otra función de la comunicación es el control, como se explicó en el análisis de la APO, éste no necesariamente significa un control descendente, sino que la filosofía de la APO resalta el autocontrol, que demanda una comunicación clara en la que se entiendan los criterios frente a los que se mide el desempeño.
8. **Escuchar**
   La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que requiere algunos comentarios adicionales.

Escuchar: clave para comprender

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse mediante técnicas apropiadas.

El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en el mensaje del comunicador son prerrequisitos para entender. Las personas quieren que las escuchen y tomen en serio: que las comprendan; así, los gerentes deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es prudente dar y pedir realimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguro de que se entendió el mensaje; para que ésta sea sincera, los gerentes deben desarrollar una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo que dé apoyo y reste importancia al estatus (como pertrecharse detrás de un escritorio inmenso).

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse. John W. Newstrom y Keith Davis proponen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar:

1. Deje de hablar.
2. Permita a su interlocutor sentirse cómodo.
3. Demuéstrele que quiere escucharlo.
4. Evite las distracciones.
5. Cree empatía con su interlocutor.
6. Sea paciente.
7. Conténgase.
8. Cuide sus argumentos y críticas.
9. Haga preguntas.
10. ¡Deje de hablar!

El primero y último de los puntos son los más importantes: las personas deben dejar de hablar para poder escuchar.[14]

Sugerencias para mejorar la comunicación escrita

La escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla, y tampoco la educación y la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas tienen el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo pueden entender expertos en su campo. Cuando los autores omiten la conclusión

[14] Newstrom, John W. y Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. 109.

(o la entierran en el reporte), utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas, estructuras ineficaces de frases y mala ortografía, surgen los problemas comunes de la comunicación escrita; sin embargo, algunas pautas permiten mejorarla bastante:[15]

- Utilice palabras y frases sencillas.
- Utilice palabras cortas y conocidas.
- Utilice pronombres personales (como usted) cuando sea apropiado.
- Presente ilustraciones y ejemplos: use gráficas.
- Utilice oraciones y párrafos breves.
- Utilice verbos activos, como "El gerente *proyecta*…"
- Evite palabras innecesarias.

John Fielden sugiere que el estilo de redacción debe ajustarse a la situación y el efecto que el escritor quiere lograr;[16] específicamente, recomienda un estilo *enérgico* cuando el escritor tiene capacidad, con un tono firme pero cortés. El estilo *pasivo* es apropiado cuando el escritor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El *personal* se recomienda para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes persuasivas de acción. El *impersonal* es en general correcto para transmitir información negativa. El *animado* o *festivo* es para las buenas noticias, anuncios y cartas de venta. En cambio, un estilo menos festivo, que combina el impersonal con el pasivo, puede ser apropiado para los escritos comerciales comunes.

Sugerencias para mejorar la comunicación oral

Para algunas personas, incluso ejecutivos, la idea de pronunciar un discurso puede ocasionarles pesadillas; sin embargo, puede aprenderse cómo darlos y divertirse al hacerlo. Un ejemplo clásico de este aprendizaje de comunicación oral es Demóstenes, el estadista griego, quien muy descorazonado después de dar mal su primer discurso en público se convirtió en uno de los mejores oradores con práctica, práctica y más práctica.

Los gerentes necesitan inspirar, liderar y comunicar una visión. Tener una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir: esta visión debe expresarse bien, lo que significa no sólo definir los hechos, sino transmitirlos de una manera que inspire a las personas al apelar a sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

La mayoría de las sugerencias para la comunicación escrita también se aplican en la comunicación oral, la siguiente perspectiva ofrece consejos útiles para mejorar la comunicación oral.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Aprender de los comentaristas de noticias[17]

Algunos de los comunicadores más efectivos son los conductores estadounidenses de noticiarios de televisión como Tom Brokaw (NBC), Peter Jennings (ABC) y el retirado Dan Rather (CBS). ¿Cómo mantienen la atención de la audiencia televisiva a pesar de los muchos programas importantes de otros canales? He aquí algunas sugerencias que podrían utilizarse:

- Cuando se dirija a una audiencia grande, comuníquese como lo haría en una conversación uno a uno.

[15] Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 438.
[16] Fielden, John S., "What Do You Mean You Don't Like My Style?", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1982, pp. 128-138.
[17] Hennefrund, William, "Learning from Anchors", *The Toastmaster,* junio de 2002, pp. 17-19.

- Cuente una historia, una anécdota y dé ejemplos.
- Haga pausas, no se apresure; en una conversación, una pausa muestra que está escuchando.
- Utilice auxiliares visuales como diagramas, cuadros, diapositivas de retroproyector y presentaciones gráficas de computadora.
- Comunique seguridad y genere confianza, esto puede hacerse con una voz fuerte y clara, buena postura y una sonrisa.
- Utilice lenguaje florido y específico, y mediante su lenguaje corporal muestre que se siente confiado y al mando de la situación.

La próxima vez que vea la televisión, piense en lo que puede aprender de los muy bien pagados conductores, que en ocasiones llegan a millones de personas.

Medios electrónicos en la comunicación[18]



La mayoría de las organizaciones ha adoptado dispositivos electrónicos para mejorar la comunicación, como computadoras centrales (*mainframes*), minicomputadoras, laptops y correo electrónico (*e-mail*), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se está en movimiento y localizadores para mantenerse en contacto con la oficina. El efecto de las computadoras en todas las fases del proceso administrativo se analizará en el capítulo 19, que se refiere a los sistemas de información administrativa, por lo que aquí sólo se mencionan de manera breve. Primero se verán las telecomunicaciones en general y el creciente uso de las teleconferencias en particular.

Telecomunicaciones

Hoy las telecomunicaciones tienen un amplio uso. Varias organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de muchas formas, como se muestra en los siguientes ejemplos:

- Algunos bancos proporcionan *hardware* y *software* a sus clientes corporativos para que puedan transferir fondos a sus proveedores con facilidad.
- Hoy los bancos ofrecen servicios bancarios por teléfono e internet a todos sus usuarios.
- La información puede transmitirse en segundos o minutos a países en el otro lado del mundo por fax o correo electrónico.
- Los fabricantes de autos se mantienen en estrecho contacto con sus proveedores a través de los medios de telecomunicación para informarlos de sus necesidades, lo que permite así la entrega justo a tiempo y la reducción de los costos de inventarios.
- Los sistemas computarizados de reservaciones de las aerolíneas facilitan la reserva de vuelos.
- Hoy muchas empresas cuentan con bases de datos e información detallada del personal, que incluye evaluaciones de desempeño y planes para el desarrollo de la carrera.

Es evidente que existen muchas aplicaciones de las telecomunicaciones, pero para hacer a estos sistemas efectivos los expertos técnicos deben esforzarse al máximo para identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y sus clientes, con el fin de diseñar sistemas que sean útiles y fáciles de usar. Aquí una aplicación específica de la nueva tecnología: las teleconferencias.

[18] Véase también Moore, Simon, "Disaster's Future – The Prospect for Corporate Crisis Management and Communication in *Annual Editions—Management*", Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill 2009, pp. 106-113.

Teleconferencias

Teleconferencia Grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

Dada la amplia variedad de sistemas (de audio, audio con fotografías mostradas en un monitor de video y video en vivo), el término *teleconferencia* es difícil de definir; en general, la mayoría de las personas considera que una **teleconferencia** es un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.



En el ambiente global de los negocios, las teleconferencias se han convertido en práctica común.

El video con movimiento pleno a menudo se utiliza para celebrar reuniones entre personas, quienes no sólo se escuchan, sino que pueden ver sus expresiones y presentaciones visuales. Este tipo de comunicación es, por supuesto, un tanto costoso y en su lugar puede usarse el audio con video sin movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones durante un análisis técnico.

Algunas de sus ventajas potenciales son los ahorros en gastos y tiempo de traslado, y pueden celebrarse cuando sea necesario, ya que no se requiere hacer planes de viaje con mucha antelación. Puesto que las reuniones pueden realizarse con mayor frecuencia, la comunicación se mejora, por ejemplo, entre las oficinas principales y las divisiones dispersas geográficamente.

También tienen sus desventajas: por la facilidad para tener reuniones de este tipo, pueden celebrarse con mayor frecuencia de la necesaria, y como este enfoque utiliza tecnología relativamente nueva, el equipo suele tener interrupciones; quizá lo más importante es que es un mal sustituto de las reuniones cara a cara. A pesar de estas limitaciones es probable que su uso se acreciente en el futuro.

El uso de computadoras para el manejo de la información y el trabajo en redes

Hoy el procesamiento de datos electrónicos hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información al alcance de una gran cantidad de personas. Así pueden obtenerse, analizarse y organizarse datos oportunos de manera bastante económica; pero nunca debe olvidarse que los datos no necesariamente son información, ésta debe informar a alguien. Las nuevas gráficas por computadora pueden informar visualmente y mostrar información importante de la compañía en cuestión de segundos. En PepsiCo, Inc., los gerentes solían hurgar entre pliegos y pliegos de impresiones por computadora en busca de información: hoy pueden mostrar con rapidez un mapa a colores que señala su panorama competitivo.

www.pepsi.com



Las nuevas tecnologías de la información han cambiado radicalmente a la comunicación.[19] Fax, *e-mail* y mensajes instantáneos reemplazan los canales de comunicación tradicionales como el correo postal. La **mensajería instantánea** muestra si un amigo o colega está conectado a internet, y si lo está es posible intercambiar mensajes al instante con éste. Los proveedores de acceso a internet como America Online, AT&T, Earthlink y MSN proporcionan sistemas a través de los cuales puede enviarse el correo por medios electrónicos con rapidez y a un bajo costo. Las

Mensajería instantánea Muestra si un amigo o colega está conectado a internet, y si lo está es posible intercambiar mensajes al instante con éste.

[19] Tapscott, Don y Art Caston, Paradigm Shift: *The New Promise of Information Technology*, Nueva York: McGraw-Hill, 1993; Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996.

tecnologías de la información hacen posible la organización mundial y permiten a las compañías responder con mayor rapidez a los cambios mundiales.

En las primeras etapas de la computación los usuarios dominantes de la infraestructura de cómputo eran los especialistas, profesionales y gerentes, hoy los empleados de puestos no gerenciales tienen acceso a la misma información que la alta gerencia. También existe un cambio desde el trabajo de cómputo personal hacia el de grupo, y desde el interno hacia el interorganizacional al conectarse con personas y organizaciones fuera de la compañía, como bancos, gobiernos, distribuidores, clientes y proveedores. Por ejemplo, la contratación externa (*outsourcing*) se facilita gracias a una mejor y más rápida comunicación, lo que también ayuda a la coordinación y la cooperación.

La computadora ha ampliado su función de solamente administrar información, a la de comunicación; el trabajo en redes (*networking*) puede abrir canales de comunicación sin precedentes y convertirse en una herramienta para la organización que aprende; internet, por ejemplo, facilita el trabajo en red de la inteligencia humana. Pero la nueva era de la tecnología trae consigo un cúmulo de nuevos problemas, como la invasión de la intimidad,[20] las violaciones a la seguridad y hasta amenazas a la libertad. En el capítulo 19 se verá más sobre el efecto de la computadora y el trabajo en redes.



RESUMEN

La comunicación es importante para el funcionamiento interno de la organización y su interacción con el ambiente externo. Se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando este último la comprenda. El proceso de comunicación empieza con el emisor, quien codifica una idea que es enviada de manera oral, escrita, visual o de alguna otra forma al receptor; éste decodifica el mensaje y obtiene la comprensión de lo que el emisor quiere comunicar, lo cual, a su vez, puede ocasionar algún cambio o acción, aunque el proceso de comunicación puede ser interrumpido por el *ruido*, que es cualquier cosa que la entorpezca.

En una organización los gerentes deben tener la información necesaria para hacer bien su trabajo, y ésta puede fluir no sólo hacia abajo o arriba en la estructura de la organización, sino horizontal o diagonalmente. La comunicación puede ser escrita, pero hay más información que se comunica de forma oral; además, las personas se comunican mediante gestos y expresiones faciales. Se dispone de una gran variedad de métodos de comunicación, por ejemplo, la tecnología puede utilizarse para el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz y electrónico, así como para teleconferencias y videoconferencias.

La comunicación se entorpece con barreras e interrupciones a su proceso. Identificar estas barreras y saber escuchar facilita no sólo la comprensión, sino también la administración. Este capítulo presenta sugerencias para mejorar la comunicación oral y escrita, que puede auxiliarse para ello de los medios electrónicos, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de las computadoras, dos de los muchos enfoques tanto para manejar la creciente cantidad de información en las organizaciones como para hacer frente a la tendencia de la mundialización.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Barreras e interrupciones a la comunicación
Comunicación
Comunicación ascendente
Comunicación cruzada
Comunicación descendente
Comunicación escrita: ventajas y desventajas
Comunicación no verbal
Comunicación oral: ventajas y desventajas
Diseño centrado en lo humano
Escuchar como clave para la comprensión
Investigación observacional
Libro blanco
Mensajería instantánea
Modelo del proceso de comunicación
Ombudsman
Pautas para mejorar la comunicación
Respuestas a la sobrecarga de información
Ruido en la comunicación
Teleconferencias

[20] Véanse Behar, Richard, "Who Is Reading Your E-Mail?", *Fortune*, 3 de febrero de 1997, pp. 56-58; Brown, Eryn, "The Myth of E-Mail Privacy", *Ibid.*, p. 66.

PARA ANALIZAR

1. Describa brevemente el modelo del proceso de comunicación. Seleccione un problema de comunicación y determine la causa (o causas) mediante la aplicación del modelo a su análisis.
2. Liste diferentes canales para transmitir un mensaje, y analice las ventajas y desventajas de los diversos canales.
3. ¿Cuáles son algunos tipos de comunicación descendente? Analice los que se utilicen con más frecuencia en una empresa que conozca. ¿Qué tan efectivos son los diversos tipos?
4. ¿Cuáles son algunos problemas de la comunicación ascendente?, ¿qué sugeriría para superar las dificultades?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita?, ¿cuál prefiere usted?, ¿bajo qué circunstancias?
6. ¿Qué es la sobrecarga de información?, ¿alguna vez la ha experimentado?, ¿cómo la enfrenta?
7. ¿Sabe escuchar?, ¿cómo mejoraría sus habilidades para escuchar?
8. Analice la función de los medios electrónicos en la comunicación.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Recuerde una situación que haya ocurrido en casa o el trabajo e identifique los problemas de comunicación que observó o experimentó. Analice de qué manera el modelo de comunicación del capítulo puede ayudarlo a ubicar los problemas.
2. Diríjase a la biblioteca y lleve a cabo una investigación sobre una figura pública que sepa comunicarse bien; analice sus características en lo que se refiere a la comunicación.
3. Dedique 30 minutos a observar las interacciones del cliente y del personal en su tienda favorita. Con base en sus observaciones, ¿que podría mejorarse en la forma en que la tienda maneja su experiencia con los clientes?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el concepto *procesamiento electrónico de datos* (o EDP, por sus siglas en inglés), encuentre la definición del concepto y vea cómo ha evolucionado a lo largo de la historia de la comunicación de negocios.
2. Utilice un mecanismo de búsqueda para hallar varias formas de comunicaciones inalámbricas o móviles. ¿Cómo puede cada tipo de dispositivo inalámbrico fortalecer su capacidad de comunicación de negocios?

CASO GLOBAL 17.1

¿Se pudo haber evitado el accidente del *Challenger*?[21]

El accidente del transbordador espacial *Challenger*, el 28 de enero de 1986, conmocionó sobremanera a Estados Unidos; fue un accidente trágico en el que murieron siete personas. Hoy existe evidencia de que posiblemente los astronautas sobrevivieron a la explosión inicial y murieron cuando el transbordador espacial cayó al agua. El propósito de relatar el accidente del *Challenger* es explicar brevemente lo que ocurrió y sus posibles motivos, cómo pudo evitarse y qué podemos aprender de él.

La misión del *Challenger* consistió de dos sistemas complejos: el técnico y el gerencial. El problema técnico estaba en los problemáticos empaques, que bajo presión y baja temperatura se volvían ineficaces y no proporcionaban el sellado necesario. Ingenieros y gerentes estaban conscientes del problema, entonces, ¿por qué se aprobó el lanzamiento de la nave espacial?, ¿puede explicarse por la forma en que funcionaba el sistema gerencial?

Los ingenieros de Morton Thiokol, el contratista del impulsor del cohete, se opusieron al lanzamiento, citando problemas anteriores a bajas temperaturas. La administración, en cambio, pudo haber sentido presión de la NASA para proceder con el lanzamiento. Roger Boisjoly, uno de los

[21] La información para este caso se tomó de una variedad de fuentes, que incluyen audiencias del Congreso y una presentación de Roger Boisjoly, véanse Allinson, Robert Elliott, "A Call for Ethically-centered Management", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 73-76; Mulvey, Paul W., John F. Veiga y Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 40-48; NASA, en: http://www.nasa.gov, recuperado el 19 de agosto de 2011.

ingenieros que enérgicamente se opusieron al lanzamiento, declaró que recibió miradas que parecían decirle "márchate y no nos molestes con los hechos": sostiene haberse sentido impotente. A otro ingeniero se le indicó que dejara de fungir como ingeniero y lo hiciera como administrador.

Finalmente los gerentes dieron luz verde: los ingenieros fueron excluidos de la decisión final; entonces, ¿cuáles fueron algunos de los posibles motivos del desastre? Hay quienes argumentan que fue una falta de comunicación entre ingenieros y gerentes, tenían metas distintas: seguridad *versus* lanzamiento a tiempo; otros sugirieron que los responsables no querían escuchar las malas noticias: así que nadie escuchó; otros sugirieron que no hubo disposición suficiente para la comunicación ascendente fuera de la cadena de mando; también se sugirió que las diferencias de estatus entre ingenieros y gerentes, y entre gerentes de alto y bajo nivel, pudieron haber tenido una función importante para inhibir la comunicación ascendente, y quizá también hubo una falsa confianza en la misión debido a la suerte anterior: gerentes e ingenieros conocían el problema, pero nadie había muerto antes por ello, y nadie en la unidad organizacional quería ser el *aguafiestas* que detuviera el lanzamiento, y quizás a Morton Thiokol también le preocupaba un contrato pendiente.

El resultado de la serie de sucesos fue la muerte de siete astronautas: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta que nos viene a la mente es: ¿se pudo haber evitado este accidente?

Preguntas

1. ¿Qué puede aprender de este desastre que sea relevante para su organización o alguna que conozca?
2. ¿Cuál o cuáles fue(ron) la(s) causa(s) del desastre del *Challenger?*

CASO GLOBAL 17.2

Maderazza: los retos de una empresa familiar*

Introducción

Se estima que 70% de los negocios en Colombia son pequeñas y medianas empresas, en las cuales una o varias familias propietarias ejercen influencia directa o indirecta sobre su control y dirección. Sin embargo, también muchas de las más grandes empresas colombianas están constituidas en esta modalidad, es decir: son empresas familiares. Varios son los retos que enfrentan este tipo de empresas: el manejo de las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la empresa y la familia, y la administración de los recursos, donde la mayoría de las veces prevalece el interés individual sobre el colectivo.

Maderazza es una empresa familiar del sector manufacturero colombiano, que se enfrenta al reto de administrar sus recursos con divergencias entre los intereses del negocio y los intereses de los miembros de la familia propietaria. El objetivo de este caso es que, a partir de la situación que enfrenta Maderazza, usted se pregunte: ¿cómo afrontaría el reto de administrar una empresa familiar con divergencias entre los intereses del negocio y los intereses de los miembros de la familia propietaria?

La industria de la cera en Colombia y la creación de Maderazza

A comienzos del siglo xx el mantenimiento de los pisos de madera era una tarea complicada y costosa, ya que debían encerarse con una mezcla de parafina y varsol cuya preparación resultaba riesgosa, pues había que calentar la mezcla hasta que ésta llegara al estado semilíquido que se requería para su aplicación. En la actualidad, si bien este procedimiento continúa vigente, la industria de la cera en Colombia, y en el mundo ha evolucionado y han aparecido otros tipos a base de carnaúba y agua. Estos productos facilitan el encerado de los pisos, ya que no necesitan mezclarse ni calentarse porque se encuentran listos para su aplicación inmediata.

Las primeras mezclas de parafina y varsol que fueron utilizadas para el mantenimiento de los pisos de madera eran aplicadas por los "enceradores", individuos cuyo trabajo consistía en dar mantenimiento y sacar brillo a los pisos de madera. Sus funciones consistían en "virutear", luego encerar y por último lustrar los pisos. Estas tareas resultaban incómodas debido a que se realizaban de rodillas, con las manos o los pies. La herramienta de trabajo de los enceradores era un cuero o trapo que utilizaban para no lastimarse

* Caso elaborado por: María Andrea De Villa, docente del Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT. Diego Alejandro Ospina, egresado del 2010 MBA, Universidad EAFIT. Mauricio Rivera, egresado del 2010 MBA, Universidad EAFIT.

mientras ejecutaban la difícil labor de frotar fuertemente contra el piso un rollo de viruta de acero, con el cual, al pulir el piso, desprendían no sólo la suciedad, sino también la vieja cera que protegía el entablado de madera. Con la aparición de los pisos de parquet —en donde la veta de la madera tiene distintas orientaciones— la tarea se complicó, pues al pulir había que seguir la orientación de las vetas para no dañarlas. El alto grado de dificultad y los altos costos que hasta entonces implicaba el mantenimiento de los pisos de madera, ofrecieron una oportunidad en el mercado a productos que facilitaran la tarea de limpiar los pisos a un costo competitivo. Los productos a base de carnaúba y agua que se crearon para atender el mercado, hicieron que los enceradores desaparecieran y que el mantenimiento de los pisos lo realizaran fácilmente las amas de casa o el personal de servicio doméstico, con costos menores a los acostumbrados.

En 1963, Alberto Gómez, quien había trabajado como mensajero en una ferretería, identificó la oportunidad que ofrecía el mercado: fabricar y vender ceras que permitieran un mantenimiento fácil y menos costoso de los pisos de madera. Para aprovechar esta oportunidad, ese mismo año creó a Maderazza. La empresa comenzó vendiendo cera elaboraba de manera artesanal en la cocina de su casa. Pronto, la excelente calidad de la cera adquirió gran aceptación en el mercado local. Para fomentar su éxito, Alberto resolvió agregarle a la cera que fabricaba un aroma inconfundible a madera fresca. Por medio de esta innovación, alcanzó el altísimo posicionamiento de la marca Maderazza en el mercado. Consecuentemente, la alta demanda de sus ceras generó la necesidad de crear unas instalaciones para la empresa y aumentar el personal. Así, la empresa se consolidó en un espacio más amplio y abarcó toda una manzana en la zona céntrica de la ciudad. Con la gran visión y el empuje que caracterizaron al fundador de la empresa se empezaron a realizar, por decisión suya, programas de investigación y desarrollo, los cuales permitieron la creación de nuevos productos relacionados. Entre los nuevos productos que ampliaron el portafolios se destacaron las ceras líquidas, las sólidas a base de varsol con diferentes colores, las líquidas autobrillantes y las emulsionadas a base de agua.

En 1977, el sueño de Alberto Gómez era llevar al mercado nacional sus productos e invertir el excedente de capital en propiedad raíz. Con el pasar de los años, sus sueños se fueron haciendo realidad: los productos de Maderazza llegaron a comercializarse en todo el territorio colombiano y Alberto logró obtener considerables ganancias que le posibilitaron adquirir varias propiedades ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad.

Aparecen los retos

Nueve años más tarde, este destacado emprendedor falleció. Su esposa, Diana Restrepo, una mujer joven, sin formación académica y con poco conocimiento del negocio, se vio obligada a asumir el cargo de gerente general, un gran reto debido a que la empresa tenía ya presencia a nivel nacional. Para cumplir esta labor, Diana buscó el apoyo de un familiar quien la asesoró en la dirección, el manejo y el control de la empresa. Ella, en agradecimiento, nombró a su familiar Gustavo Jaramillo subgerente y lo convirtió en su mano derecha.

Como si este reto fuera poco, en 1994 un siniestro interrumpió el crecimiento de Maderazza: la sede de la empresa fue repentinamente destruida por un nefasto incendio que derribó la totalidad de las instalaciones. Este lamentable suceso creó la inminente necesidad de construir una nueva sede para continuar las operaciones. Para esta construcción, la empresa requirió una considerable inversión, la cual realizó con recursos propios. Sin embargo, a pesar de contar con los recursos financieros necesarios, la falta de planeación para orientar las actividades a realizar y la inexistencia de un presupuesto, llevaron a que la obra no sólo quedara inconclusa, sino a que además estuviera sobredimensionada para el tamaño de las operaciones de Maderazza.

A pesar de las dificultades, la empresa comenzó a operar en su nueva sede y los balances pronto arrojaron ventas crecientes y utilidades. Lamentablemente, no tardó mucho en enfrentar un nuevo reto: los procesos contables y financieros estaban siendo administrados inadecuadamente. La empresa llevaba doble contabilidad y un porcentaje de las ventas no estaba siendo contabilizado en el libro oficial, por tanto, estas ventas no aparecían registradas en los reportes financieros y fiscales. Como resultado, la información contable no se mostraba acorde con los requerimientos legales ni era confiable para la toma de decisiones. Debido a estos inadecuados manejos, en 1999 Maderazza fue multada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por la suma de 150 000 dólares.

Intereses del negocio y de los miembros de la familia propietaria

En el 2000, Carlos, hijo del fundador, asumió el cargo de gerente general después de que Diana, su madre, se retiró del cargo. Carlos comentó:

> La multa de la DIAN nos ocasionó muchas dificultades financieras. A lo anterior se le sumó el robo del producto terminado a dos distribuidores radicados en la ciudad de Bogotá por un valor cercano a los 100 000 dólares, lo que agravó la situación. La empresa ya experimentaba una etapa muy difícil por falta de liquidez. El manejo que se le dio a esta situación no fue el idóneo, debido a que el salario del subgerente era una suma de alrededor de 6 000 dólares. En este escenario, cumplir con los compromisos de la empresa era cada vez más difícil y por esta razón tomé la decisión de prescindir de los servicios del subgerente.

Al momento de su salida, el subgerente, quien no estuvo de acuerdo con esta decisión, le pronosticó a Carlos que la

empresa en su control no permanecería más de un año en el mercado. Pero, por el contrario, y a pesar de todas las dificultades, al finalizar el 2002 la empresa presentó utilidades. Reflexionando sobre la historia de Maderazza, Carlos dijo:

> A través del tiempo se han presentado problemas de liquidez y, cada año, la empresa se ha tenido que oxigenar con recursos provenientes de la venta de activos fijos de propiedad de los socios. Dichos dineros han sido destinados para pagar las cuentas por cobrar a los mismos socios por concepto de gastos personales. Recuerdo que en 1999, Juliana —mi hermana— y yo vendimos una finca para abonar el valor de la venta a unas cuentas por cobrar causadas a nuestro nombre en años anteriores.

Carlos, a pesar de ser nombrado gerente, tampoco tenía ni los conocimientos básicos ni la experiencia para administrar la empresa, y por este motivo nombró a Pedro Henao como administrador para que se encargara de dirigir y controlar a Maderazza. Para agravar la situación, Carlos se interesó por incursionar en una nueva unidad de negocio: el engorde de ganado en las fincas de propiedad de la familia, y esto con recursos de la empresa. Carlos le indicó a Pedro que la empresa no sólo debía destinar recursos para las obligaciones de los socios, sino también sostener la nueva unidad de negocio. La empresa presentaba en ese entonces todas las características típicas de una empresa familiar: sus socios seguían utilizando recursos de la empresa para suplir sus obligaciones personales y cada uno recibía un salario a pesar de no laborar en la empresa.

Incluso con ello, y con la nueva dirección de Pedro Henao, Maderazza intentó tomar un nuevo rumbo. Afortunadamente las ventas conservaron una tendencia positiva, pero igualmente los gastos y costos presentaron una tendencia al alza. Pedro trató entonces de implementar un control de gastos, además de reducir los gastos personales de los socios, pero no encontró mucho apoyo de éstos. Al respecto, Pedro manifestó:

> Maderazza llegó a un punto en el cual no sólo debía apalancar las obligaciones personales de los socios, sino también todos los gastos por impuestos, servicios públicos y reparaciones que se generaban en las propiedades que estaban alquiladas, con el agravante de que los dineros provenientes de estos alquileres no ingresaban a la empresa, sino que eran destinados a las arcas personales de Carlos.

La situación de iliquidez continuó. En el 2004, Diana, la madre de Carlos, vendió una propiedad por valor de 80 000 dólares y los prestó a la empresa a una tasa de 1.5%. A pesar de los esfuerzos, la situación de recursos disponibles era cada vez más difícil. Las cuentas por cobrar a los socios estaban cercanas a los 150 000 dólares y la nueva unidad de negocio de engorde de ganado no generó ningún beneficio económico para Maderazza. También se presentaron situaciones de desorden administrativo, que desestabilizaron mucho más a la empresa. Por ejemplo, se mezclaron los dineros de la empresa con los de los accionistas, se asumieron gastos de los socios y se hicieron préstamos entre la familia y la empresa. Adicionalmente, la información contable no era manejada idóneamente por instrucción directa de la familia propietaria, o en otros casos, las personas encargadas del área contable carecían del manejo conceptual e independiente para realizar su labor de manera eficaz. A comienzos del 2005, se acentuó más la debilidad en materia contable, hasta el punto en que los estados financieros presentaron un atraso de nueve meses. Pedro describió así la situación: "Mi gran preocupación era que en la información contable no existía una causación objetiva y real; todo se amañaba y los costos eran irreales; siempre que pedía los informes contables había una excusa basada en un proceso tardío de recosteo del producto producido y vendido. Jamás pude entender esto". Pedro aducía la situación a la dificultad que se tenía con una aplicación contable obsoleta y a que la causación se hacía de acuerdo con los intereses propios de Carlos.

En varias conversaciones en junta de socios, Carlos pedía explicaciones a Pedro sobre las causas de la iliquidez y sobre la utilidad que generaba la empresa, y exigía un aumento en las ventas. A lo cual Pedro, respondía:

> En varias ocasiones he manifestado la necesidad de que los socios realicen aportes de capital y paguen las cuentas por cobrar a la empresa. Además, es pertinente vender la propiedad de la antigua sede, ya que sólo genera gastos y los pocos ingresos que genera los recibe Carlos a nivel personal. También es imposible aumentar las ventas si no se tiene capital de trabajo y la utilidad se ve afectada por los altos costos y gastos en los que debemos incurrir por no tener los recursos suficientes.

En septiembre de 2005, Carlos, Juliana y Diana tomaron la decisión de nombrar un Director Financiero que les ayudara a encontrar la solución para resolver el problema de liquidez, y así trasladar a Pedro a dirigir el área comercial.

Preguntas

1. ¿Cuáles dificultades afrontó Maderazza después del fallecimiento de su fundador?
2. ¿Cuáles eran las características, actitudes o intereses de cada miembro de la familia propietaria?
3. Si usted fuera el Director Financiero que contrata Maderazza, ¿qué recomendaciones haría para administrar esta empresa familiar y convertirla en una empresa rentable?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 5

Liderazgo global y empresarial

Esta sección de conclusiones trata del liderazgo global y empresarial; primero se verá cómo en cada país la dirección se practica de diferente manera: se hará una comparación entre Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia; luego el enfoque global analizará determinados aspectos globales del liderazgo, en específico la influencia de diferentes culturas; a esto le sigue un análisis de las posibles características de los líderes empresariales y la comunicación, con el ejemplo de una breve descripción; por último, para ilustrar los estilos de dirección y liderazgo gerencial se presenta un caso de la industria mundial del automóvil sobre los directores ejecutivos de Ford.

Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia

La dirección es el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a lograr los propósitos organizacionales, y está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. Las prácticas administrativas correspondientes a Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se resumen en la tabla C17.1 que acompaña a este apartado.

Dirección en Japón[22]

A los administradores japoneses se les considera integradores sociales que forman parte de un equipo de trabajo. Mediante la adopción de un estilo paternalista de liderazgo, los administradores se preocupan bastante por el bienestar de sus subordinados; la comunidad de valores y el espíritu de equipo facilitan la cooperación; la función de los administradores es crear las condiciones necesarias para el *esprit de corps*, de modo que están dispuestos a colaborar realizando las mismas actividades que sus subordinados. En un intento por mantener la armonía a casi cualquier costo, los administradores evitan la confrontación directa, y esto significa que quizá en forma deliberada se procura la ambigüedad. Los líderes necesitan seguidores y a los administradores les ayuda el hecho de que se espere de los individuos que subordinen sus intereses personales a los del grupo y de la organización. Aunque los administradores casi nunca dan muchas órdenes directas, influyen a través de la presión de los pares. En realidad las estrechas relaciones personales prosperan no sólo porque los empleados trabajan juntos en tareas comunes, sino también porque se reúnen y asocian fuera del ámbito estrictamente laboral; el resultado de ello es la confluencia de la vida organizacional y la privada.

Los modelos de comunicación siguen en forma paralela a los de la toma de decisiones; la comunicación más importante es a la vez descendente y ascendente, mientras que la menos importante suele ser sólo ascendente. Los administradores japoneses promueven este modelo de comunicación ya que dedican mucho tiempo a comunicarse con sus subordinados, para lo cual prefieren el contacto personal que los memorandos.

[22] Para una exposición de la dirección y de todas las funciones administrativas, véase la historia de Sony en la entrevista de Paul W. Beamish, “Sony’s Yoshihide Nakamura on Structure and Decision Making”, en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 12-16.

Tabla C17.1 Comparación de la dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. El líder funge como facilitador social y miembro del grupo. **2.** Estilo paternalista. **3.** La comunidad de valores facilita la cooperación. **4.** Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía. **5.** La comunicación importante es descendente y ascendente, y la no importante casi siempre ascendente.	**1.** El líder funge como responsable de las decisiones y dirigente del grupo. **2.** Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto). **3.** Es frecuente la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación. **4.** Es común la confrontación directa y el énfasis en la claridad. **5.** Comunicación principalmente descendente.	**1.** El líder funge como dirigente del grupo (comité). **2.** Estilo directivo (relaciones padres-hijo, en términos del análisis transaccional). **3.** Valores comunes, énfasis en la armonía. **4.** Evita la confrontación. **5.** Comunicación descendente.	**1.** El dirigente actúa como la persona encargada de decidir y coordinar al grupo directivo. **2.** Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones. **3.** Existen valores comunes, pero también una gran dosis de individualismo, por lo que en ocasiones la cooperación requiere de mayor esfuerzo. **4.** Evita la confrontación: insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo. **5.** La comunicación es multidireccional.	**1.** El dirigente actúa como la cabeza del grupo. **2.** Estilo directivo despótico. **3.** Ausencia de valores comunes. **4.** Evita las confrontaciones. **5.** La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.

* Las fuentes de información se encuentran en las referencias de la conclusión de la parte 2.

Dirección en Estados Unidos

En las compañías estadounidenses la función administrativa de dirección se ejerce en forma muy diferente: los líderes se consideran responsables de las decisiones y cabezas del grupo; se espera de ellos que den órdenes y sean fuertes, firmes y resueltos. Su tarea es integrar los diversos valores, pero es probable que el énfasis en el individualismo (tanto en la sociedad general como en las organizaciones en particular) obstaculice la cooperación. De los administradores se espera emprendan acciones decisivas y aclaren la dirección del grupo o la compañía, aun si esto implica confrontación directa con quienes estén en desacuerdo. Aunque los administradores trabajan intensamente, valoran su vida privada, que distinguen de la laboral. El modelo de comunicación dentro de las organizaciones es en gran medida descendente a lo largo de la jerarquía, con especial acento en la comunicación escrita.

Dirección en China[23]

La función administrativa de dirección en China posee características tanto de la práctica japonesa como de la estadounidense. El líder es el jefe del grupo (p. ej., en los comités), y por lo general el estilo

[23] Como se mencionó en la sección final sobre planeación, las prácticas en China atañen a las empresas paraestatales. Para un análisis de estas empresas véase por ejemplo Zhong-Ming Wang, "Economic reform Foundation's President Shangquan Gao on Organizational Reform and Sustainable Business Development", en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 8-11.

de liderazgo es muy directo. Las personas a las que se entrevistó al respecto describieron la relación entre seguidores como una relación padre-hijo, en términos del análisis de transacción; en otras palabras, se espera que las órdenes de los líderes sean obedecidas, a su vez ellos son responsables ante las autoridades del desempeño y las metas, de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes (lo que, sin embargo, ya ha comenzado a cambiar lentamente). La dirección en China está favorecida por la comunidad de valores y el énfasis en la armonía más que en la confrontación, en cambio, la comunicación es totalmente descendente, como en muchas compañías estadounidenses.

Dirección en México

La dirección en México se ejerce de manera abierta y firme, ya que es la depositaria de la máxima autoridad formal en la organización y desde ella se transmiten los principios rectores a los que deben apegarse todos los niveles como estructura orgánica.

El directivo, como responsable de dictar las estrategias y establecer la actuación, es quien encabeza el proceso de decisiones y actúa como refuerzo para imprimir cohesión al logro de resultados, promoviendo la integración franca de los grupos de trabajo en términos cuantitativos y cualitativos.

La práctica de esta función se basa en la delegación de autoridades e instancias que participan en los procesos centrales de la organización y se complementa mediante una red de comunicaciones vía electrónica, escrita y oral.

La atención a los clientes representa una de las prioridades más importantes, tanto que la supervisión de las acciones en todas sus fases está encaminada a la preservación y el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

En la dirección recae la responsabilidad de fomentar no sólo la calidad de los productos o servicios de la organización, sino también la de acrecentar una cultura administrativa positiva.

Dirección en Colombia

Entre las condiciones administrativas sobre las que se realiza la dirección y determina en alguna medida el estilo de liderazgo están las siguientes.

La estrategia para influir sobre el comportamiento del trabajador se basa en el premio y la sanción, pero en muchos casos carece de un sistema de calificación de méritos suficientemente objetivo y son más frecuentes las sanciones que los premios; las relaciones entre empresa y trabajador tienden a ser cada vez más transitorias.

Las estructuras organizacionales, que centralizan las numerosas funciones, y la cultura organizacional exageran los símbolos exteriores del estatus para inducir a los trabajadores a ser sumisos y conformistas, estimular el esfuerzo individual y la competencia. En condiciones como éstas las personas están convencidas de que se les paga para dar órdenes (la esencia de su cargo) y de que deben supervisar estrechamente las operaciones de sus subordinados para corregir errores y, finalmente, sancionarlos.

Los empleados se adaptan consultando a su jefe las decisiones propias de la función que ejecutan, no porque impere un clima de participación, sino por temor a ser desautorizados o castigados si las cosas salen mal. Ese cuadro refleja con suficiente fidelidad el estilo de dirección típico de las organizaciones colombianas, el cual se mantiene pese a las frecuentes manifestaciones de la gerencia sobre las bondades del liderazgo participativo y la autonomía del trabajador. Mientras la intensificación de la competencia debida la globalización de la economía no se manifieste de manera amenazante, los jefes prefieren continuar disfrutando de las ventajas del poder, evitando con ello adentrarse en el territorio aún desconocido de la participación, el cual es indiscutiblemente más complejo que la cómoda autocracia.

ENFOQUE GLOBAL



Dirigir en culturas distintas[24]

La función gerencial de dirigir se enfoca a las interacciones entre personas. Los gerentes que operan en el ambiente mundial deben entender al menos algunos de los aspectos culturales del país en el que piensan trabajar. La influencia de la cultura nacional en la cultura de la organización puede que no se reconozca de inmediato, pero se refleja en el comportamiento organizacional y en las prácticas gerenciales.

La cultura y el comportamiento gerencial

La cultura no es fácil de definir, una forma de describirla es considerarla como modelo de comportamiento relacionado con los valores y creencias que se han desarrollado con el tiempo. Los símbolos, por ejemplo, pueden indicar qué es lo que valoran los miembros de una sociedad u organización; de hecho, se puede distinguir entre la cultura de una nación y la de una organización. El ambiente externo influye sobre cómo las personas interactúan dentro de una organización, también debe identificarse que dentro de un país la cultura puede diferir de manera amplia, no sólo en países tan grandes y diversos como Estados Unidos, sino en los geográficamente pequeños y relativamente homogéneos como Alemania: los alemanes del norte se comportan de manera diferente a los del sur. La cultura y su efecto en las organizaciones deben verse con esta precaución.

Los gerentes de hoy deben desarrollar una perspectiva mundial: una visión provinciana es inapropiada. En el pasado muchas corporaciones estadounidenses (excepto las multinacionales) veían pocos motivos para desarrollar una panorámica mundial. El inmenso mercado de Estados Unidos a menudo era suficiente para las empresas chicas y medianas, que no veían la necesidad de extenderse más allá de las fronteras nacionales y aventurarse en otros países, con diferentes culturas, idiomas y mayores riesgos; pero ahora casi ninguna compañía puede ignorar el ambiente mundial, aun si no tiene planes de operar en el extranjero. Cada vez hay más empresas extranjeras que entran al mercado estadounidense, y muchas estadounidenses contratan a personas de diferentes naciones con culturas distintas.

Las diferencias culturales afectan el comportamiento y las prácticas gerenciales como planear (p. ej., una orientación a corto frente a una a largo plazo), organizar (el tipo de estructura de la organización o la actitud hacia la delegación), integrar personal (selección con base en relaciones familiares frente a calificaciones profesionales), dirigir (estilo de liderazgo participativo frente al directivo) y controlar (control firme y estrecho frente al amplio).

La cultura también afecta las relaciones interpersonales, como las que suceden en las negociaciones. En Rusia, por ejemplo, los negociantes quizá no buscan relaciones a largo plazo con sus socios de negocios,[25] tampoco sorprende ver que muy pocos rusos sonríen en público, y en los cierres de tratos los brindis son muy comunes, así que los gerentes extranjeros deben estar conscientes de no tratar de beber a la par que los rusos.

---

[24] Para una lectura adicional véanse Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed., Boston: PWS-Kent, 2002; Ronen, Simcha, *Comparative and Multinational Management*, Nueva York: Wiley, 1986; Harris, Philip R. y Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 2a. ed., Houston, TX: Gulf Publishing, 1987; Brannen, Christalyn, *Going to Japan on Business,* Berkeley, CA: Stone Bridge Press and BLC Intercultural, 1991; Condon, John C., *With Respect to the Japanese*, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1984; Lu, David J., *Inside Corporate Japan: The Art of Fumble-Free Management*, Tokio: Charles E. Tuttle, 1987; Neff, Robert, Ted Holden, Karen Lowry Miller y Joyce Barnathan, "Hidden Japan: The Scandals Start to Reveal How the System Really Works", *Business Week*, 26 de agosto de 1991, pp. 34-38; Neff, Robert, "Japan's Small Smoke-filled Room", *Ibid.*, pp. 42-44; Whiting, Robert, *You Gotta Have Wa,* Nueva York: Vintage Books, 1990; Zimmerman, Mark, *How to Do Business with the Japanese*, Nueva York: Random House, 1985. Para un análisis sobre la administración en varios países véanse los artículos sobre países concretos en varias ediciones de la *Academy of Management Executive*: Canadá, mayo de 1999; México, agosto de 1999; Japón, noviembre de 1999; China, febrero de 2000; la India, mayo de 2001; Rusia, noviembre de 2001; Alemania, febrero de 2002.

[25] Para un excelente análisis del liderazgo empresarial en Rusia véase Puffer, Sheila M. y Daniel J. McCarthy, "Navigating the Hostile Maze: A Framework for Russian Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2001, pp. 24-36.

Es probable que los estadounidenses encuentren relativamente sencillo hacer negocios con los británicos: no sólo comparten muchos aspectos culturales, sino que se comunican en el mismo idioma nativo, lo que facilita las relaciones interpersonales; sin embargo, a los británicos no les gusta hablar de negocios durante la cena.

En Francia el conflicto es parte común de la vida diaria, los franceses intentan buscar la verdad en las leyes universales; también basan su confianza personal en el carácter del individuo, más que en el logro profesional, y el impulso competitivo no es tan pronunciado como lo es en Estados Unidos. La estructura de clases sociales y el estatus relacionado con ella son muy importantes para las interacciones sociales dentro y fuera de la organización.

Ya que las relaciones con las empresas japonesas cada vez son más frecuentes y dado que los gerentes extranjeros, en particular los occidentales, casi nunca están conscientes o están inseguros de ciertos aspectos culturales japoneses de las interacciones sociales, aquí se proporcionan algunas pautas.

Comprender la cultura de negocios en Japón

Las personas de los países occidentales pueden sentirse incómodas al hacer negocios en Japón, pues puede ser extremadamente difícil comprender las sutilezas de la cultura japonesa, por lo que una buena preparación es muy importante para lograr relaciones de negocios armoniosas.

Establecimiento de relaciones de negocios

Es prácticamente imposible conocer nuevos socios de negocios japoneses sin que previamente se haya establecido contacto con éstos antes de viajar a Japón: las citas deben ir precedidas por relaciones y cartas en las que se planeen las reuniones. Si bien puede ser difícil aprender el idioma japonés, al menos deben aprenderse los saludos y algunas frases comunes. En una sociedad dominada por los hombres, como la japonesa, las mujeres occidentales pueden sentirse incómodas al principio; sin embargo, las ayuda el hecho de que los japoneses son muy corteses con los extranjeros en general; más aún, en años recientes hasta las mujeres japonesas han hecho algunos avances en su trayectoria profesional en las empresas japonesas.

Para los japoneses la comunicación cara a cara es muy importante: quieren conocer muy bien a sus socios extranjeros antes de hacer negocios con ellos, y debe recordarse que los gerentes japoneses tratan de llegar a un consenso entre ellos antes de responder a preguntas o hacer declaraciones. Uno de los autores tuvo la oportunidad de visitar a un importante fabricante de autos japonés, y las preguntas que se dirigían al anfitrión japonés primero eran discutidas con los gerentes (en japonés) antes de que uno de ellos las respondiera.

Identificar lo que los japoneses pueden pensar de los occidentales

Los japoneses admiran el carácter innovador de los occidentales, así como su energía para hacer las cosas; en cambio, a menudo los extranjeros son vistos como impacientes, que hacen contactos rápidos pero amistades poco profundas. Más aún, casi siempre los japoneses consideran que la privación, como la experimentada después de la Segunda Guerra Mundial, los hizo esforzarse en el trabajo, y algunos líderes políticos y de negocios japoneses consideran que su país debería asumir el liderazgo económico actual del mundo, y estos mismos líderes comprenden que la prosperidad económica de sus más de 120 millones de personas depende de las exportaciones y de la operación de las corporaciones multinacionales de Japón en el extranjero, además ese país tiene recursos naturales limitados y debe importar todo su petróleo del exterior.

Comprender el arte de dar regalos

Se puede distinguir entre dos tipos de regalos: personales y corporativos. Los personales pueden ser libros de imágenes o artículos típicos del país de origen, pelotas de golf, gorras, pisacorbatas o joyería del país de origen; si el socio japonés tiene hijos, las camisetas, los libros infantiles o las plumas y lápices pueden ser regalos apropiados. Los corporativos pueden incluir plumas, camisetas, marcadores de libros u otros artículos con el logotipo de la compañía, que deben estar hechos en el país de origen y no en Japón.

La forma en que se presentan los obsequios también es importante: deben estar envueltos en colores apropiados para la ocasión, como azul, marrón, gris o verde; los colores llamativos, como rosa o rojo, y el papel floreado no son apropiados, y deben evitarse el negro y blanco, conocidos como colores funerarios. Los regalos se dan y reciben con ambas manos; en general los regalos no se abren frente a quien los obsequia, porque podrían avergonzarlo. Si un obsequio consiste en varios artículos similares, evítese dar cuatro o nueve iguales, pues esto puede implicar muerte o asfixia, respectivamente.

Reunión con los japoneses

Casi siempre las reuniones de negocios en Japón son más formales que en Estados Unidos, los aspectos preliminares requieren mucho tiempo, sin embargo son esenciales para una reunión exitosa. A menos que alguien se encargue de las presentaciones, uno debe presentarse primero con la persona japonesa de mayor jerarquía, y en este momento se hace el intercambio de tarjetas de negocios; si no se conoce a la persona de mayor posición, puede ser evidente por el comportamiento de los subordinados, quienes muestran un gran respeto por ésta, además es común que la persona de mayor jerarquía entre primero a la sala, y durante la reunión acostumbra sentarse en el lugar central de la mesa, o al centro entre sus asesores (recuérdese que en las compañías japonesas hay muy pocas mujeres en altos puestos directivos).

El intercambio de tarjetas de negocios es un ritual esencial: cuando viaje a Japón lleve siempre su tarjeta de negocios, lo ideal es que esté en inglés y japonés; los más jóvenes, o de menor nivel, presentan su tarjeta primero al socio de negocios japonés; sin embargo, los gerentes extranjeros de menor nivel sólo entregan su tarjeta cuando el CEO japonés les ha ofrecido la suya. La tarjeta se debe presentar con ambas manos, a menos que se intercambien con un saludo de manos; además, el lado impreso (la cara impresa en inglés, si la otra está en japonés) debe presentarse hacia arriba, de manera que el receptor pueda leerla sin darle vuelta. Si bien los japoneses tienen la costumbre de hacer reverencias, un asentimiento de cabeza amistoso del extranjero será suficiente.

Las reuniones no sólo sirven para *cerrar tratos*, sino también para establecer relaciones. Los japoneses quieren saber si se sienten cómodos para tratar con la contraparte, y esto significa saber si la persona es digna de confianza, si tiene un conocimiento profundo del producto o servicio ofrecido y si escucha y es receptivo a sus necesidades. A menudo a los estadounidenses se les percibe como personas que hablan demasiado, o que presionan mucho para obtener una decisión.

Los gerentes modernos deben desarrollar una perspectiva con orientación mundial y multicultural; estar conscientes de que las diferencias culturales son un prerrequisito para el éxito personal y organizacional.

ENFOQUE EMPRESARIAL



Características de los líderes empresariales y comunicación mediante un discurso breve pero convincente

Los líderes empresariales, ¿nacen o se hacen? Esta pregunta ha sido el foco de importantes investigaciones y debates. ¿Es la habilidad empresarial inherente a todos?, ¿requiere una sacudida externa para despertarla al interior?, ¿pueden identificarse y enseñarse las características o rasgos de los grandes líderes empresariales?[26]

Cuando se piensa en grandes empresarios, ¿quién viene a la mente y qué características se destacan?, ¿son visionarios y decididos?, ¿son creativos y persuasivos?, ¿cómo puede definirse qué caracteriza a los grandes emprendedores? Una de las primeras definiciones de emprendedor puede rastrearse hasta el economista Richard Cantillion, quien en 1734 definió su espíritu como el de autoempleo con un retorno incierto.[27] Joseph A. Schumpeter estableció que los emprendedores son una fuerza para el cambio y vuelven obsoletos los productos existentes.[28]

[26] Para un análisis de mesa redonda sobre cómo varios profesores enseñan el espíritu empresarial véase "How do you teach entrepreneurship", USF Entrepreneur E-newsletter, septiembre de 2003, en: http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/9/3.html

[27] Sharma, Pramodita y James J. Chriman, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issue in the Field of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera de 1999, pp. 11-27.

[28] Morris, Michael, Pamela S. Lewis y Donald L. Sexton, "Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective", *Advanced Management Journal*, invierno de 1994, p. 21.

Aun cuando los estudios han demostrado que los rasgos de personalidad no son muy buenos indicadores del comportamiento futuro,[29] los investigadores continúan examinando el efecto de las características personales del emprendedor; por ejemplo, Singh y DeNoble (2003) encontraron que la característica de personalidad de apertura está relacionada con el espíritu empresarial, ya que "promueve la creatividad, la originalidad y la receptividad a la nueva experiencia".[30]

Otros rasgos comúnmente asociados con los emprendedores incluyen: un impulso a la excelencia, una propensión a tomar riesgos (aunque casi siempre calculados), confianza en sí mismos y la habilidad de ser convincentes.[31] Art Ciocca, presidente del Wine Group, una de las mayores compañías vinateras de Estados Unidos, comentó que "Casi cada emprendedor que he conocido se ha apasionado con su proyecto y ha estado muy impulsado al éxito. La mayoría tiene excelentes habilidades intra e interpersonales, y una orientación a la parte derecha del cerebro con excelente sentido e intuición. ¡Saben cómo meterse en el camino de la suerte!" Al reflexionar sobre sus experiencias, Brett Bonthron, antiguo gerente de ventas de Microsoft y emprendedor serial, declaró: "Todos citan que los emprendedores son optimistas y creo que eso es cierto, pero los mejores nunca son tan optimistas que ignoren los verdaderos problemas centrales que su negocio enfrenta. Los exitosos son flexibles y pueden cambiar; sé que esto es un tanto cliché, pero he conocido a muchos tan apasionados en cuanto a lograr su visión, que no han sido flexibles: incapaces de cambiar ante evidencia abrumadora". En su texto *New Venture Creation*, Timmons y Spinelli establecen: "Los gerentes de las compañías emprendedoras tienen que identificar y hacer frente a la innovación, tomar riesgos y responder con rapidez, así como absorber importantes retrocesos. Los más efectivos parecen deleitarse con el ritmo alocado y a veces caótico, y lo encuentran desafiante y estimulante, más que frustrante o abrumador".[32]

Sin embargo, no está claro si las características anteriores son preexistentes en los empresarios exitosos, o si la experiencia emprendedora las desarrolla en ellos. Las circunstancias parecen afectar el comportamiento emprendedor; por ejemplo, hay una alta coincidencia de espíritu emprendedor entre las poblaciones de inmigrantes, quizá porque no disponen de otras oportunidades de negocio profesional como las que sí tienen los residentes nativos del país. La pérdida de un trabajo o el declive de una industria también pueden requerir un comportamiento emprendedor.

Así, la pregunta persiste, ¿qué aspectos de los emprendedores son dignos de emular? Si bien ciertos rasgos de la personalidad (como la confianza en sí) tal vez posibiliten más un espíritu emprendedor exitoso, se sabe que la habilidad de comunicar y persuadir es vital. El emprendedor debe ser capaz de comunicarse efectivamente con inversionistas, clientes, socios, empleados potenciales y los diversos grupos interesados en el proyecto de empresa. Un aspecto esencial de esta habilidad comunicativa en ocasiones se demuestra con la breve descripción o *elevator pitch** (discurso de ascensor).

El concepto del discurso de ascensor se basa en un escenario donde un joven emprendedor entra por casualidad a un ascensor en el que viaja un inversionista potencial y reconoce esta oportunidad afortunada, pero también comprende que sólo tiene un minuto o dos para presentarse y *lanzar* su idea de negocios al posible inversionista. Su meta no es la de describir en detalle cada aspecto del negocio, sino la de presentar lo suficiente para despertar el interés del inversionista y acordar una reunión más formal. Por consiguiente, el emprendedor debe ser un tanto contundente, muy claro y preciso en su descripción del negocio y la oportunidad, asimismo ha de privilegiar la brevedad. La importancia de la habilidad de comunicarse con claridad y eficiencia se magnifica en el ambiente de negocios cada vez más rápido de hoy. La brevedad tiende a ser más apreciada por los inversionistas de riesgo cuyo tiempo es limitado, ya que constantemente se ven asediados por emprendedores ansiosos.

---

[29] Boyd, Nancy G. y George S. Vozikis, "The Influence of Self-Efficacy on the Development of the Entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano de 1994.

[30] Singh, Gangaram y Alex DeNoble, "Views on Self-Employment and Personality: An Exploratory Study", *Journal of Development Entrepreneurship*, diciembre de 2003.

[31] Para un análisis de mesa redonda sobre características empresariales y motivaciones de estudiantes emprendedores véase también, "How do students learn entrepreneurship", USF Entrepreneur E-newsletter, noviembre de 2003, en: http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/11/2.html

[32] Timmons, Jeffry A. y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a. ed., 2007, McGraw-Hill, Irwin, p. 266.

* En ventas, el concepto *elevator pitch* se refiere a una breve descripción o guión memorizado que no tarde más de lo que el elevador tarda en llegar al piso deseado, y que imprime en la mente del interlocutor (algún cliente potencial) la imagen de la propia empresa; el objetivo es despertar su interés y conseguir una reunión posterior.

Esta habilidad de *lanzar* con efectividad una idea de negocios de manera eficiente y clara también es cada vez más reconocida por las escuelas de negocios lo cual se refleja en sus programas académicos y en los importantes concursos estudiantiles de emprendedores que organizan con regularidad. Las *competencias del discurso de ascensor* que se celebran cada año en la Universidad de San Francisco, la Universidad Wake Forest y otras universidades emprendedoras fuertes se han vuelto famosas por su intensidad, la oportunidad empresarial que ofrecen y su valor de aprendizaje, tanto para los presentadores como para los espectadores.[33]

Pero, ¿qué abarca en realidad un discurso de ascensor? En esencia, gran parte del mismo material de un plan de negocios, pero en un formato mucho más abreviado; por ejemplo, después de una presentación personal breve, un discurso de ascensor debe incluir como mínimo lo siguiente:

- *Nombre de la compañía y una descripción breve*.
  Una descripción clara y concisa de la compañía es esencial. Si no es clara, el resto de la presentación disminuye, ya que la audiencia aún está enfocada en construir el negocio de la empresa, mientras el empresario ya describe otros temas.
- *La oportunidad o problema que la compañía ataca*.
  Un nuevo proyecto debe orientarse a las oportunidades, ya que ése es el motivo de su existencia. ¿Qué problema está resolviendo el emprendedor?, ¿es un problema para muchas personas o negocios?
- *¿Cómo resuelve este problema el producto o servicio de la compañía o cómo aprovecha esta oportunidad?*
  Debe quedar claro de qué manera el producto del emprendedor resuelve de manera perfecta o casi perfecta el problema que enfrentan los consumidores, o cómo crea un nuevo valor para ellos.
- *¿Cuál es la competencia de la empresa y cuál la ventaja competitiva de la compañía?*
  En otras palabras, si el emprendedor ha demostrado que hay una necesidad de mercado y que su producto puede satisfacer esa necesidad, el inversionista potencial quiere saber quién más está tratando de resolver este problema de mercado y por qué la empresa de este emprendedor es la mejor para hacerlo, para con ello ganar los dólares del financiamiento.
- *Un estimado del tamaño del mercado y la estrategia de marketing para llegar a este mercado*.
  Es importante especificar cómo llegará el emprendedor al primer cliente.
- *Describir el modelo de negocios de la compañía*.
  Un modelo de negocios ilustra cómo funciona la compañía desde el suministro hasta la producción, la distribución, el marketing y los ingresos. Si el tiempo es corto se describe el modelo de ingresos (cómo se paga la empresa a partir de la venta del producto, publicidad, comisiones, etcétera).
- Si queda tiempo, resalte la experiencia del equipo administrativo, la cantidad de financiamiento que se necesita y a qué se aplicará éste.

Esto puede parecer mucho para cubrirlo en 90 segundos o menos (el tiempo aproximado de un viaje promedio en ascensor): lo es, pero es una habilidad de comunicación esencial de un emprendedor exitoso. Puede hacerse hasta para productos y servicios técnicos (como dispositivos médicos o *software*). No se requiere describir exactamente cómo funciona el producto, sino de enfocarse en el problema que el producto resuelve, tratar de inspirar a quien escucha con la importancia del problema y la promesa del producto para resolverlo; por ejemplo, el emprendedor de una compañía de dispositivos médicos puede describir una enfermedad específica que afecta a una gran cantidad de personas cada año, sin embargo, la enfermedad es tratable con una detección temprana y su producto permitirá esa detección de manera económica y con precisión y, por consiguiente, salvará muchas vidas; si un inversionista en la industria de las ciencias de la vida quisiera oír más, el discurso del ascensor habría tenido éxito.

Onset Ventures, firma líder de capital riesgo en Silicon Valley y con oficinas en Estados Unidos, la India e Israel, sugiere que los lanzamientos exitosos comparten un ADN común, que incluye algunos de los siguientes elementos:

1. Vender en lugar de explicar.
2. La historia añadida a la ejecución conduce a la valoración.

[33] Para una grabación de audio de la 2005 USF Elevator Pitch Competition véase http://www.usfca.edu/sobam/nvc/pub/bpc05mus.html

3. Citar informes para dar credibilidad a sus afirmaciones.
4. Monte el equipo adecuado.

La comunicación debe hacerse con claridad, pero también puede inspirar: los emprendedores deben ser capaces de inspirar con su comunicación para convencer a propios y extraños a unirse en su búsqueda para el desarrollo de un proyecto nuevo y potencialmente arriesgado. El propio discurso de ascensor debe practicarse una y otra vez, se debe estar preparado para lanzarlo en cualquier momento, ya sea que suba al ascensor o por las escaleras.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



¿Quién será el líder en la industria automotriz?[34]

Hoy en día, la mayoría de los autos depende de la energía que genera la gasolina para desplazarse. Sin embargo, el futuro ofrece oportunidades para muchas fuentes de energía alternativas que van desde la electricidad hasta el hidrógeno. Los motores de diésel y de gas natural se basan todavía en viejas tecnologías. Las tecnologías en desarrollo pueden utilizarse no sólo para los autos, sino también para los autobuses, camiones, trenes, barcos, botes y otros vehículos. No obstante, el enfoque está en la aplicación de fuentes de energía para autos.

Nuevas tecnologías

Por el momento, los autos híbridos son un poco más populares y los eléctricos van ganando importancia. Los autos impulsados por hidrógeno todavía son futuristas y la infraestructura es crítica para el éxito de los automóviles que usan la electricidad como energía

Autos eléctricos

Las empresas han estado trabajando en los autos eléctricos durante mucho tiempo. Pero sólo recientemente vemos algunos modelos viables en el mercado. Tesla Motors, empresa con base en Silicon Valley, cerca de San Francisco, comenzó a producir y vender el Tesla Roadster de alto precio. Más recientemente, la compañía introdujo el Modelo S, sedán eléctrico de lujo (con un precio base de más de 55 000 dólares). Todavía es caro, pero mucho menos que el Roadster. Los autos de Tesla utilizan baterías de iones de litio con un margen de manejo de más de 200 millas. El Roadster acelera muy rápido y es, incluso, más eficiente que el popular Prius, de Toyota.

El auto de Tesla puede haber inspirado a General Motors (GM) a desarrollar el auto eléctrico Chevrolet Volt enchufable, que fue presentado con gran algarabía. Sin embargo, poco después de su introducción, la empresa planeó un paro de producción de cinco semanas, con un despido temporal de 1 300 empleados.[35] La razón fue un déficit de su expectativa de ventas. El Volt experimentó problemas de batería que han contribuido al bajo volumen de ventas en Estados Unidos y pudo haber afectado las ventas de su gemelo europeo, el Opel Ampera. Aun así, GM tiene puesta la esperanza en el futuro de los autos eléctricos.

Carlos Ghosn, director de Nissan, es un firme defensor de los autos eléctricos con las inversiones significativas en IyD. El vehículo eléctrico Leaf se introdujo en 2010 en Europa, Japón y América del Norte. La compañía organizó acuerdos con el estado norteamericano de Oregon con el fin de fomentar la energía limpia. Las alianzas también se formaron en Dinamarca, Francia, España, Portugal y otros países. Nissan intenta sacar provecho de los nuevos desarrollos en la tecnología de baterías

[34] Tesla Motors, en: http://www.teslamotors.com/, recuperado el 16 de marzo de 2012; History of the Automobile, en: http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsgasa.htm, recuperado el 5 de enero de 2016; Don't forget the combustion engine, *Washington Post*, en: http://www.washingtonpost.com/opinions/dont-forget-the-combustion-engine/2011/10/06/gIQAtFNzTL_story.html, recuperado el 5 de enero de 2016.
[35] "G.M. Again Pauses Production of Chevy Volt", en: http://www.nytimes.com/2012/03/03/business/gm-suspends-production-of-chevrolet-volt.html, recuperado el 5 de enero de 2016; Toyota, en: http://www.toyota.com/, recuperado el 17 de marzo de 2012; "Hydrogen Car Goes Like the Hindenburg: DoE Kills the Program, en: http://blogs.discovermagazine.com/80beats/2009/05/08/hydrogen-car-goes-down-like-the-hindenburg-doe-kills-the-program/, recuperado el 18 de marzo de 2012.

y formó una alianza con la empresa alemana Bosch, además de que se le conoce más por el modelo Leaf que tiene un margen de manejo de 100 millas o 160 km. Otros modelos como el Esflow, Townpod, Nuvu y Land Glider se han introducido en varias exposiciones de motores. Es claro que la estrategia de Nissan está apostando por el futuro del auto eléctrico.

Autos híbridos

Además de los autos eléctricos de Tesla, GM y Nissan, los autos híbridos se han vuelto muy populares, especialmente durante la época de altos precios de la gasolina. El vehículo híbrido utiliza un pequeño motor de combustión y un motor eléctrico e, incluso, dos motores. Las máquinas de combustión utilizan principalmente gasolina o combustible diésel. Los motores eléctricos son alimentados por baterías. El motor de combustión no sólo carga la batería, sino que también se utiliza para la propulsión. El resultado es un consumo de combustible mejorado y emisiones reducidas. Toyota Motors está a la vanguardia en la tecnología híbrida como lo ilustran sus populares modelos Prius. El modelo Prius básico (ahora en su tercera generación) ha sido seguido por el Prius V, que es más grande; el Prius C, más pequeño, y el híbrido Prius enchufable, que también permite la carga de la batería estacionaria. Otros modelos de Toyota son los híbridos Camry y Highlander. Claramente, Toyota está apostando su futuro sobre los vehículos híbridos.

Autos de hidrógeno

Otro enfoque para prepararse para el futuro es el desarrollo de vehículos que transportan combustible de hidrógeno en el tanque. Muchas empresas de automóviles están en una temprana fase del desarrollo de estos vehículos de hidrógeno, pero utilizan más para demostración que para producción en masa. La Ford Motor Company estadounidense redujo los desarrollos relacionados con el hidrógeno y también lo hizo Renault-Nissan. GM redujo sus esfuerzos y se centró en el vehículo eléctrico Volt. Otras compañías siguen haciendo algunos esfuerzos en el desarrollo de vehículos de hidrógeno, pero el auto de celda de combustible de hidrógeno obtuvo un revés cuando el secretario de Energía de Estados Unidos, Steven Chu, anunció el corte de su financiamiento para investigación. En el corto plazo, hay otras alternativas más prometedoras, como los autos eléctricos enchufables.

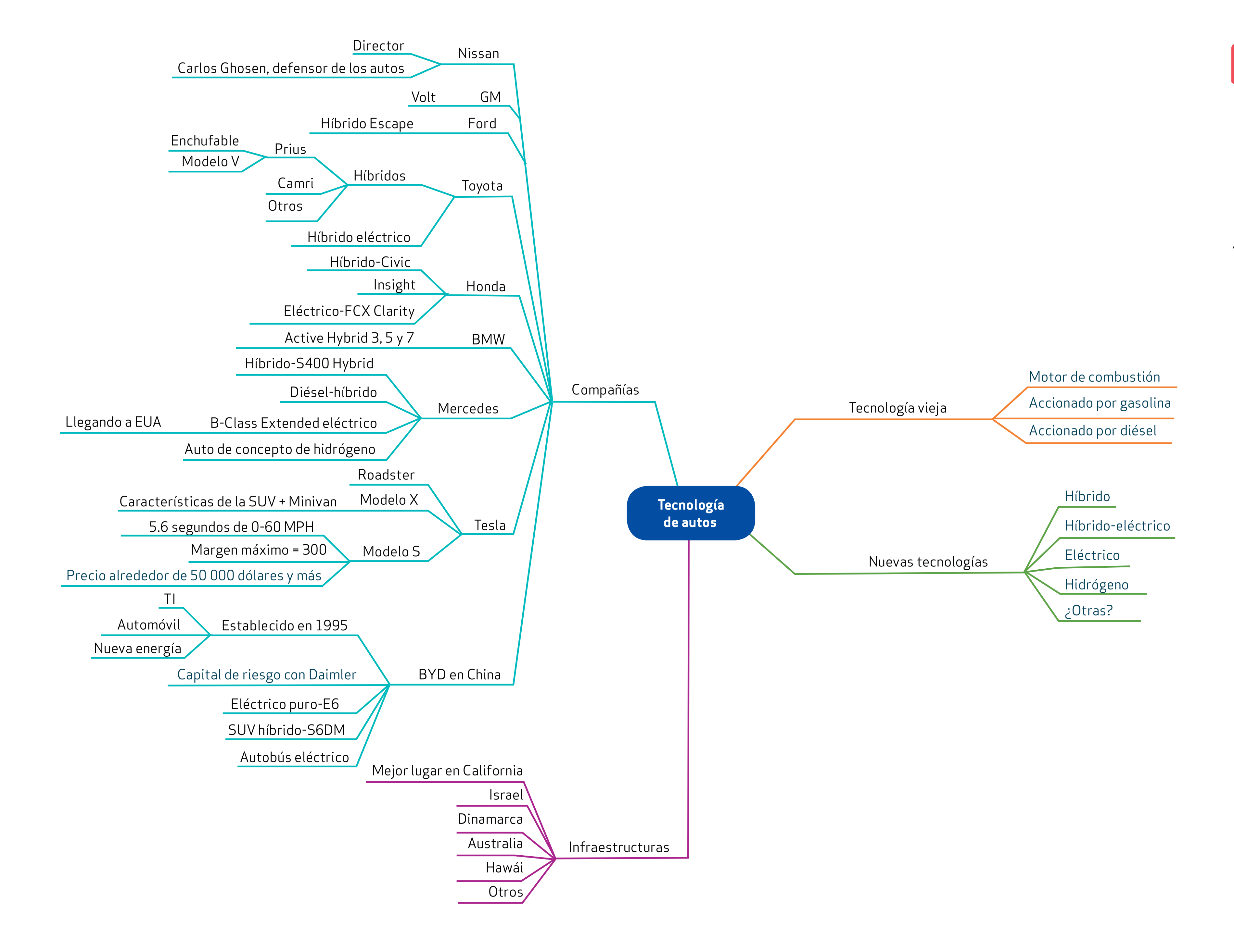
Infraestructura[36]

Con el interés incrementado por los autos eléctricos enchufables, la necesidad de crear centros para cargar las baterías es evidente. Diversos enfoques se han utilizado, como el estacionamiento y carga en Europa y el diseño estandarizado PARVE en España. Las estaciones de carga se pueden encontrar en las paradas de taxis, estacionamientos, centros comerciales, garajes, estacionamientos en la calle y muchos otros lugares. Una manera fácil de cargar la batería es en la casa. Otro enfoque innovador es intercambiar las baterías en las estaciones de cambio designadas.

Better Place es una empresa de riesgo estadounidense-israelí situada en California, cerca de San Francisco. La idea se originó en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, en 2005. La red de intercambio de baterías se introdujo en Israel, Dinamarca y Hawái. Otros países y regiones también están interesados en la idea. El proyecto es apoyado por Renault-Nissan y construirá vehículos adecuados para el cambio de batería. En un arreglo como éste, el vehículo sería vendido por el fabricante de autos y las baterías se suministrarían por separado. Los clientes pagarían por la batería y el uso de la energía eléctrica. Las baterías pueden ser intercambiadas en tres minutos o incluso en los mismos casos en un minuto. El cliente ni siquiera tendría que salir del auto mientras se sustituye la batería.

A continuación se muestra un diagrama que pone de relieve algunos de los aspectos en el futuro desarrollo de la propulsión de los autos.

[36] Charging Station, en: http://en.wikipedia.org/wiki/Battery_exchange_station#Battery_swapping, recuperado el 18 de marzo de 2012; Better Place, en: http://en.wikipedia.org/wiki/Better_Place, recuperado el 18 de marzo de 2012.


Tecnología de autos
Compañías
Nissan
Director
Carlos Ghosen, defensor de los autos
GM
Volt
Ford
Híbrido Escape
Toyota
Híbridos
Prius
Enchufable
Modelo V
Camri
Otros
Híbrido eléctrico
Honda
Híbrido-Civic
Insight
Eléctrico-FCX Clarity
BMW
Active Hybrid 3, 5 y 7
Mercedes
Híbrido-S400 Hybrid
Diésel-híbrido
B-Class Extended eléctrico
Llegando a EUA
Auto de concepto de hidrógeno
Tesla
Roadster
Modelo X
Características de la SUV + Minivan
Modelo S
5.6 segundos de 0-60 MPH
Margen máximo = 300
Precio alrededor de 50 000 dólares y más
BYD en China
Establecido en 1995
TI
Automóvil
Nueva energía
Capital de riesgo con Daimler
Eléctrico puro-E6
SUV híbrido-S6DM
Autobús eléctrico
Tecnología vieja
Motor de combustión
Accionado por gasolina
Accionado por diésel
Nuevas tecnologías
Híbrido
Híbrido-eléctrico
Eléctrico
Hidrógeno
¿Otras?
Infraestructuras
Mejor lugar en California
Israel
Dinamarca
Australia
Hawái
Otros

Preguntas

1. ¿Qué nuevas tecnologías (enchufable eléctrico, híbrido, híbrido eléctrico, hidrógeno) liderarán y tendrán éxito en la industria automotriz, digamos en cinco o diez años a partir de ahora?
2. ¿Compraría un enchufe eléctrico para un auto con un margen de aproximadamente 100 o 200 millas? ¿Por qué?
3. ¿Su próximo auto tendrá una máquina de combustión tradicional de gasolina o diésel? Si su respuesta es "Sí", ¿le preocupa el impacto ambiental de tal auto? ¿Por qué?

PARTE 6

Control

PARTE 6
Control

CAPÍTULO 18
Sistema y proceso de control

- Proceso de control básico
- Análisis del negocio
- Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia
- Control como sistema de realimentación
- Información y control en tiempo real
- Control preventivo o anticipativo
- Control del desempeño general
- Control de pérdidas y ganancias
- Control mediante el rendimiento de la inversión
- Auditorías administrativas y empresas contables
- Control burocrático y de clan
- Requisitos de los controles efectivos
- Caso global 18.1: Walmart en Estados Unidos y en todo el mundo

CAPÍTULO 19
Técnicas de control y tecnologías de la información

- Presupuesto como dispositivo de control
- Dispositivos tradicionales de control no presupuestal
- Análisis de red tiempo-suceso
- Cuadro de mando integral
- Tecnologías de la información
- Oportunidades y retos creados por las tecnologías de la información
- Economía digital, *e-commerce* y comercio móvil
- Caso de innovación 19.1: Amazon.com, una de las empresas más innovadoras bajo el liderazgo del emprendedor Jeff Bezos

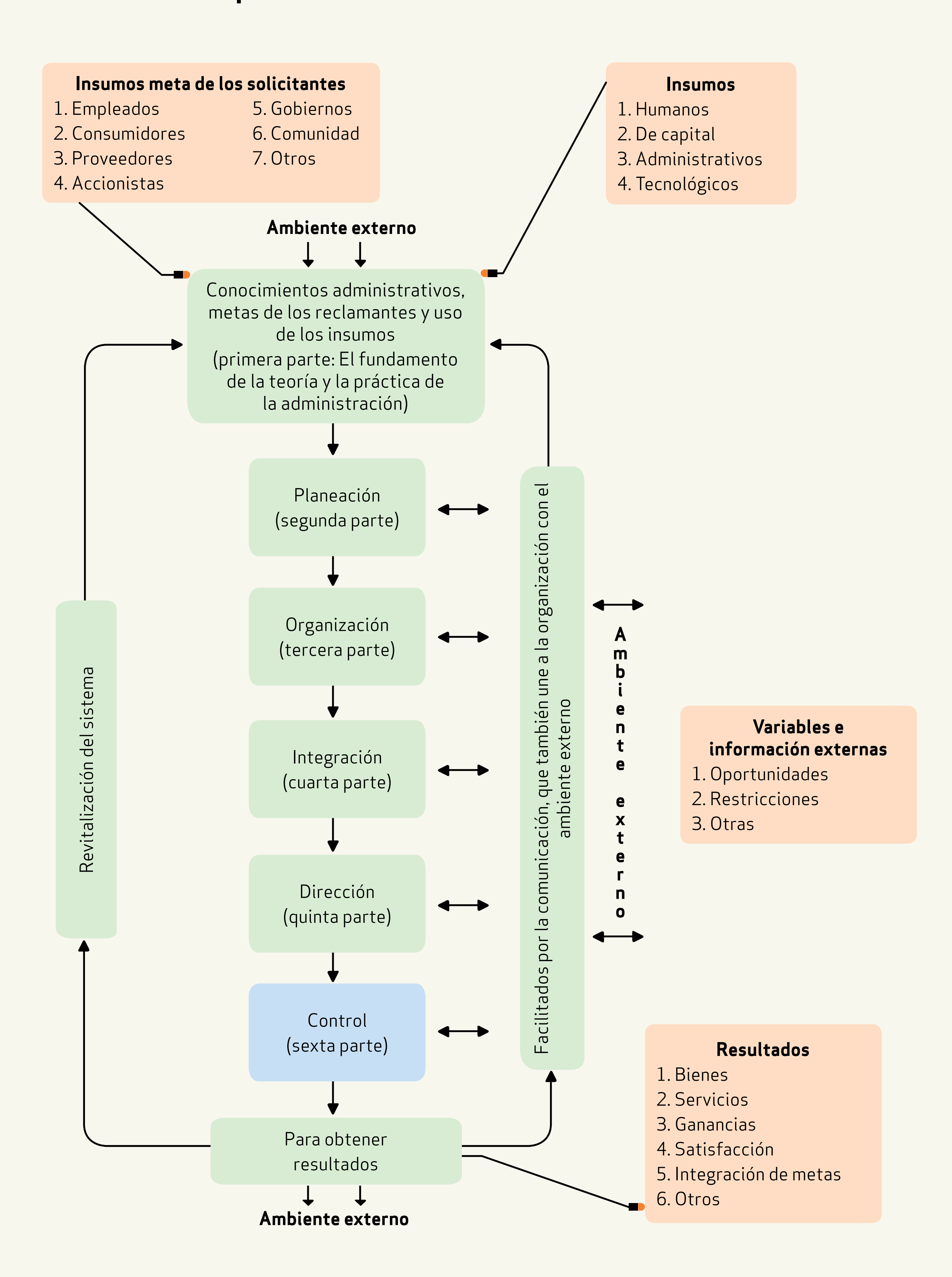
CAPÍTULO 20
Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad

- Problemas de la productividad y su medición
- Administración de la producción y de las operaciones: manufactura y servicio
- Medición de la calidad en la era de la información
- Sistema de administración de operaciones
- Herramientas y técnicas para mejorar la productividad
- Administración de las cadenas de suministros y valor
- Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales
- Caso global 20.1: La estrategia de producción global de Toyota

CONCLUSIONES DE LA PARTE 6
Control y retos globales, y control empresarial

- Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia
- Enfoque global: El futuro de la administración
- Enfoque empresarial: Administración en situaciones de rápido crecimiento y liquidez
- Caso de la industria automovilística global: ¿Qué auto del futuro quiere?
- Caso global 20.2: Unidad de Estudio de Materiales. Instituto Técnico Superior Salvadoreño

Enfoque sistémico de la administración: control





CAPÍTULO

18

Sistema y proceso de control

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir los pasos del proceso de control básico.
2. Enumerar y explicar los puntos de control clave, los estándares y los puntos de referencia (*benchmarking*).
3. Ilustrar las aplicaciones del sistema de realimentación.
4. Comprender que la información en tiempo real no resolverá todos los problemas del control administrativo.
5. Mostrar que los sistemas de control anticipativos permiten que el control administrativo sea más efectivo.
6. Describir algunas de las técnicas de control general de más amplio uso en una empresa.
7. Identificar la utilización y los problemas de las auditorías administrativas de los despachos contables.
8. Comprender la diferencia entre control burocrático y de clanes.
9. Listar y explicar los requisitos para contar con controles efectivos.

La función gerencial de **control** es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes 2 y 6 del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan, a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Control Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Proceso de control básico



Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de estándares

Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los **estándares** simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Estándares Criterios de desempeño.

Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos (APO; capítulo 4). Más adelante se profundizará sobre los estándares, en especial los que señalan desviaciones en puntos clave.

Medición del desempeño

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad, éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

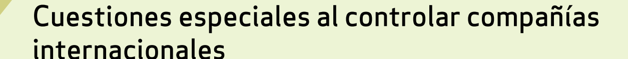
Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los admi-

nistradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas (ésta es una puesta en práctica del principio del cambio de rumbo en la navegación o evaluar planes derivados), o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos. Otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

PERSPECTIVA GLOBAL



Cuestiones especiales al controlar compañías internacionales

www.walmart.com



Si el control de las compañías domésticas a menudo es difícil, lo es mucho más controlar operaciones en diferentes países. Las distancias geográficas hacen que ciertos controles, como la observación, sean muy complicados, a pesar del moderno servicio aéreo. Walmart, por ejemplo, tiene operaciones en todo el mundo, y es difícil poder aplicar los mismos criterios de medición en todas las tiendas.

Los estándares de control deben ajustarse al ambiente local, las subsidiarias en países con mano de obra barata pueden tener menores presupuestos de costos que en lugares con una fuerza de trabajo de alto costo, aunque es probable que la productividad de esa mano de obra barata sea menor que la de otros países.

Tratar de igualar los precios entre la casa matriz y las subsidiarias, o entre éstas, puede distorsionar el panorama de la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión; una distorsión similar puede ocurrir por fluctuaciones en la moneda entre los diversos países, y la inflación errática o crónica hace difícil el establecimiento de estándares y la medición respecto de ellos.

En la función de control también deben considerarse otros factores; como se señaló en el análisis del proceso de organizar, la estructura de la compañía debe facilitar esta función. Las corporaciones multinacionales requieren una departamentalización diferente a la de las empresas domésticas, y otra forma de ejercer el control es impedir que ocurran desviaciones mediante la selección de gerentes competentes. Antes las corporaciones multinacionales enviaban a administradores experimentados a dirigir sus subsidiarias en el extranjero; sin embargo, recientemente seleccionan y capacitan administradores locales del país en el que operan, y los que cuentan con habilidades especiales para la adaptación cultural pueden provenir de terceros países: en algún momento el director ejecutivo de Volkswagen Estados Unidos no era alemán ni estadounidense, sino canadiense.

www.vw.com

La forma en que se ejerce el control difiere entre países: en Estados Unidos se trabaja para identificar la responsabilidad de las desviaciones de los estándares; en general, en muchos países asiáticos los directivos tratan de encubrir a la persona que no cumple las normas, ni siquiera se establecen los estándares de manera conmensurable. ¿Cómo, entonces, puede ejercerse el control? En países como Japón, donde el trabajo en grupo es común, la presión de los pares puede ser un medio muy efectivo para ejercer el control.

En suma, el control (establecer estándares, medir el desempeño y tomar acciones correctivas) debe ser lo bastante flexible para considerar el ambiente organizacional y específico del país.

Análisis del negocio

Un enfoque, en auge, de la investigación y la práctica administrativas ha sido el análisis del negocio, que se concentra en poner a disposición del gerente y quienes toman las decisiones análisis avanzados de una fuente de datos que las organizaciones recopilan para tomar mejores decisiones respecto del rumbo de la organización.[1] A menudo puede haber una demora desde que se reco-

[1] Kohavi, Ron, Neal Rothleder y Evangelos Simoudis, "Emergin Trends in Business Analytics", ACM 45, núm. 8, 2002, pp. 45-48.

pilan los datos hasta su análisis y posterior difusión a los usuarios que toman decisiones clave en beneficio de la empresa. La analítica de negocios se enfoca en sistematizar mejor la recopilación, el análisis y la disponibilidad de los grupos de datos organizacionales para permitir que la empresa actúe y responda con mayor agilidad a los cambios de su mercado y ambiente competitivo.

Algunas empresas de consultoría, como IBM, han establecido prácticas para ayudar a sus clientes, usando los datos que han recogido. IBM se refiere a esta práctica como "analítica inteligente" con una promesa para ayudar a su cliente actuando de manera más ágil que sus competidores en lo que respecta a la identificación de tendencias de los clientes y el desarrollo de mejores prácticas de negocio para reducir costos y mitigar los riesgos.[2]

Un enfoque en la administración de la cadena de suministro sustentable ha entrado en juego en muchas empresas grandes que buscan maximizar la eficiencia; así como tener una sustentabilidad a largo plazo de sus cadenas de suministro. Este enfoque implica no sólo recopilar datos para analizar el costo, sino también métodos para garantizar que se tomarán decisiones de negocios éticas y sensibles con el ambiente.

Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia[3]



Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones, esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser clave, en el sentido de ser factores limitantes para la operación o mejores indicadores que otros factores respecto de si los planes están funcionando. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y así aumentar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación. El **principio de control de puntos clave**, uno de los más importantes, establece que el control efectivo requiere de la atención de aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes. Otra forma de control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras a partir de los puntos de referencia o *benchmarking*.

Principio de control de puntos clave El control efectivo requiere de la atención a aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Tipos de estándares de puntos clave

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado; sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos:

1. Físicos.
2. De costos.
3. De capital.
4. De ingresos.
5. De programas.

[2] Véase IBM.com/analytics
[3] Véase también Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

6. Intangibles.
7. De metas.
8. Planes estratégicos como puntos de verificación del control estratégico.

Estándares físicos

El administrador necesita comparar el desempeño real con los estándares establecidos.

Son las medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en éste se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza por hora, kilómetros por toneladas vendidas de fletes transportados, unidades de producción por máquina por hora o metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como la rigidez de los rodamientos, lo estrecho de las tolerancias, la tasa de ascenso de un aeroplano, la durabilidad de una tela o lo permanente de un color.



Los estándares físicos son medidas de procesos operativos.

Estándares de costos

Son medidas monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes son las muy usadas medidas como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad (o por hora), costo de materiales por unidad, costos de máquina por hora, costos por asiento por kilómetro, costo de venta por dólar o unidad de ventas, y costo por metro de perforación en un pozo petrolero.

Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, que surgen de aplicar medidas monetarias a artículos físicos. Se relacionan con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizá el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, sea el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las tasas de activos a obligaciones en cuenta corriente, de deuda a valor neto, de inversión fija a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar y de bonos a acciones, así como el tamaño y la rotación de inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como los ingresos por pasajero por autobús por kilómetro, las ventas promedio por cliente y las ventas *per capita* en un área de mercado determinada.

Estándares de programas

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o uno para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.

Estándares intangibles

Más difíciles de establecer son los estándares que no se expresan en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia de su agente de compras divisional o director de personal?, ¿qué puede usarse para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos?, ¿o si el programa de relaciones públicas tiene éxito?, ¿son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas para lograr una medición cuantitativa o cualitativa clara.

Estándares de metas

Dada la actual tendencia de las empresas mejor administradas a establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de la administración, el empleo de estándares intangibles, aunque continúa siendo importante, está disminuyendo. Los gerentes han encontrado que en las operaciones de programas complejos, así como en su propio desempeño, pueden definir metas mediante la investigación y reflexión, que luego pueden utilizar como estándares del desempeño. Si bien es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares perfilados arriba, la definición de las metas cualitativas representa un avance importante en el área de los estándares; por ejemplo, si el programa de una oficina de ventas de distrito se detalla para considerar elementos como capacitar al personal de ventas según un plan de características específicas, el plan y sus características aportan los estándares que tienden a convertirse en objetivos y, por tanto, son *tangibles*.

Planes estratégicos como puntos de verificación del control estratégico

El **control estratégico** requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Como se señaló, planear y controlar se relacionan estrechamente; por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje que, a su vez, son la base del cambio organizacional. Por último, mediante el control estratégico se logra el entendimiento, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al monitorearlo.

Control estratégico Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación.

Puntos de referencia (*benchmarking*)[4]

Benchmarking es un concepto que hoy tiene amplia aceptación, se trata de un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño. ¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía requiere seis días para surtir el pedido de un cliente y un competidor en la misma industria sólo cinco, estos últimos no se convierten en el estándar si existe una empresa en una industria no relacionada que puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parezca una meta inalcanzable, luego se analiza con cuidado el proceso involucrado para surtir un pedido y se fomentan modos creativos para alcanzar ese punto de referencia.

Punto de referencia (*benchmarking*) Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

[4] Camp, Robert C., "Learning from the Best Leads to Superior Performance", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 518-524; Shetty, Y. K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Ibid.*, pp. 525-535; Juran, J. M., "A History of Managing for Quality in the United States, Part 2", *Quality Digest*, diciembre de 1995, p. 40; Burke, Charles J., "10 Steps to Best-Practices Benchmarking", *Quality Digest*, febrero de 1996, pp. 23-28. Para el *benchmarking* en Europa véase http://www.benchmarking-in-europe.com, recuperado el 11 de enero de 2016.

Tres tipos de *benchmarking*: estratégico, operacional y administrativo.

Hay tres tipos de puntos de referencia:

1. El *benchmarking estratégico* compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito.
2. El *benchmarking operacional* compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.
3. El *benchmarking administrativo* se enfoca a funciones de apoyo, como la planeación de mercados y los sistemas de información, la logística, la administración de recursos humanos, etcétera.

El procedimiento de puntos de referencia empieza con la identificación de lo que debe compararse y, luego, se selecciona a quienes tienen un desempeño superior. Se requiere recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas.

3 Control como sistema de realimentación

El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se autocontrolan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios; en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva. En la figura 4.1 se ilustró un sistema de realimentación sencillo.

En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato de los hogares. Esto se ilustra con claridad en la figura 18.1, que muestra el proceso de realimentación en el control administrativo. Este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo para llegar al desempeño deseado.

En general, el control administrativo se considera como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato de algunos hogares.

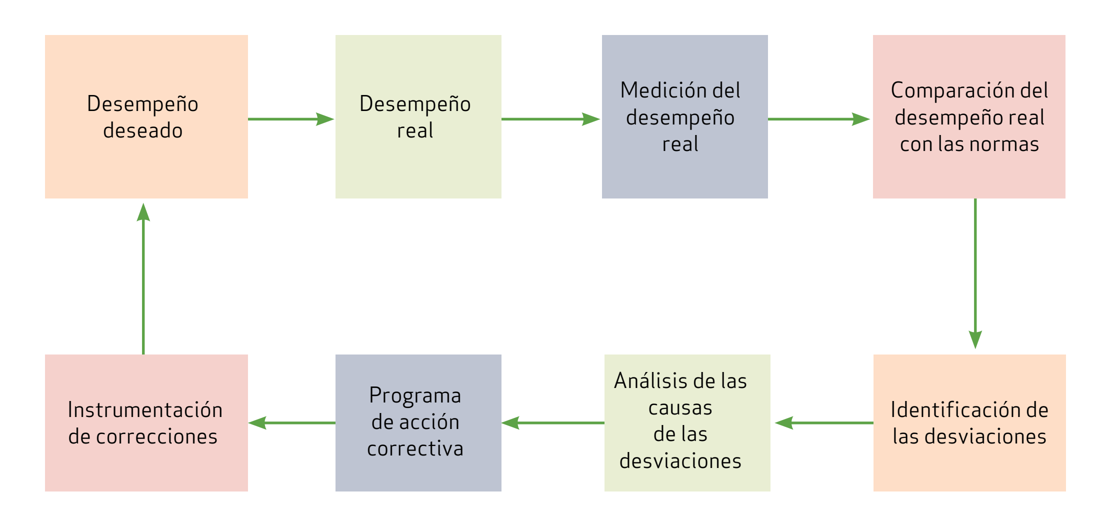


Figura 18.1 Circuito de realimentación del control administrativo.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN — **Ejemplos de sistemas de realimentación**

El termostato de los hogares es un sistema de realimentación y control de la información: cuando la temperatura de una casa cae por debajo del nivel establecido, se envía un mensaje eléctrico al sistema de calefacción, que se activa; cuando la temperatura se eleva y llega al nivel establecido, otro mensaje apaga el calefactor, esta medición continúa y el encendido y apagado del calefactor mantienen la casa a la temperatura deseada. Un proceso similar activa el sistema de aire acondicionado: tan pronto como la temperatura excede el nivel preestablecido, el sistema de aire acondicionado enfría la casa a la temperatura deseada. Lo mismo sucede en el cuerpo humano, en el que varios sistemas de realimentación controlan la temperatura, la presión sanguínea, las reacciones motoras y otras condiciones. Otro ejemplo de realimentación es la calificación que un estudiante recibe en un examen de medio año: el propósito es, por supuesto, darle información sobre cómo va, y si el desempeño es menor al deseable envía una señal sugiriendo la necesidad de mejoría.

Información y control en tiempo real



Información en tiempo real
Información de lo que sucede mientras está ocurriendo.

Uno de los interesantes avances que surgen con el uso de la computadora y la recopilación, la transmisión y el almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de sistemas de **información en tiempo real**, es decir, la información de lo que sucede mientras está ocurriendo. A través de varios medios es técnicamente posible obtener datos en tiempo real sobre muchas operaciones. Durante años, las aerolíneas han obtenido información sobre la disponibilidad de asientos con sólo anotar un número de vuelo, el trayecto del viaje (como de Londres a Nueva York) y la fecha en un sistema de memoria que de inmediato responde con la información; los supermercados y las tiendas departamentales tienen en operación cajas registradoras electrónicas que de inmediato transmiten datos sobre cada venta a una instalación central de almacenamiento de éstos, en la que puede obtenerse información sobre inventarios, ventas brutas, utilidades y demás que se va generando conforme las ventas ocurren, el gerente de una fábrica cuenta con un sistema que le reporta en cualquier momento la situación de un programa de producción en términos de aspectos como el punto de producción alcanzado, las horas de trabajo acumuladas y hasta si el proyecto está demorado o no respecto del proceso de manufactura.

Algunas personas consideran la información en tiempo real como un medio de lograr el control en tiempo real de áreas importantes para los administradores; en otras palabras, es la intervención que puede ejercerse justo cuando la información muestra una desviación de los planes. Pero si se toma como referencia el ciclo de realimentación de control administrativo de la figura 18.1, se observará que la información en tiempo real, excepto quizá en los casos más simples y raros, no permite el control en tiempo real. En muchas áreas es posible recopilar, en tiempo real, datos que miden el desempeño y, en muchos de estos casos, también es posible comparar los datos con los estándares y hasta identificar desviaciones; pero es probable que el análisis de las causas de las desviaciones, el desarrollo de los programas de corrección y la instrumentación de esos programas sean tareas que requieran tiempo.

En el caso del control de calidad, por ejemplo, es posible que se requiera mucho tiempo para descubrir qué ocasiona las devoluciones de fábrica y más tiempo aún para que entren en vigor las medidas correctivas. En el caso más complejo del control de inventarios, en particular de una compañía manufacturera con muchos



Hay programas que dan información en tiempo real, por ejemplo, los programas de reservación de vuelos.

artículos (materias primas, partes componentes, bienes en proceso y productos terminados), el tiempo de corrección puede ser muy largo. Una vez que se conoce que un inventario es demasiado grande, los pasos necesarios para bajarlo al nivel deseado pueden tomar varios meses, y así ocurre con la mayoría de los problemas de control administrativo: las demoras de tiempo son inevitables.

Esto no significa que la pronta medición del desempeño no tenga importancia: mientras más pronto sepan los gerentes que las actividades de las que son responsables se desvían de los planes, más rápido pueden tomar medidas para corregirlas; aun así, siempre está la pregunta de si el costo de reunir datos en tiempo real justifica los pocos días ahorrados, a menudo lo es, como en el caso del negocio de las aerolíneas, donde la información actualizada sobre la disponibilidad de asientos quizá sea decisiva para atender a los clientes y llenar los aviones; sin embargo, también se ha encontrado que en una importante compañía de defensa (fabricante de uno de los artículos de equipo de la más alta prioridad) había poca información en tiempo real en un sistema de control de información que, por lo demás, era muy sofisticado: hasta para este programa se consideraba que el beneficio de recopilar datos en tiempo real no justificaba el gasto, porque el proceso de corrección era demasiado largo.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Dan Gordon, cofundador de Gordon Biersch Brewing Company, sobre el control de calidad de productos[5]

Gordon Biersch es una compañía cervecera fundada en 1987 por Dan Gordon y Dean Biersch, que ha impreso el auténtico estilo alemán a sus cervezas con estándares de calidad minuciosos a lo largo de su historia; de hecho, Don Gordon fue el primer estadounidense en más de 50 años en graduarse del programa de cinco años en ingeniería cervecera en la prestigiosa Universidad Técnica de Munich en Weihenstephan, Alemania. Después de completar su formación, Gordon se asoció con Biersch para abrir su primer restaurante-cervecería en Palo Alto, California, Estados Unidos, en 1988, y desde entonces la empresa se ha expandido tanto nacional como internacionalmente. Aunque vendió los restaurantes con cervecería a otra empresa operadora, Dan Gordon continúa su producción de cervezas de primera según los estrictos estándares de calidad alemanes en sus instalaciones con tecnología de punta en San José, California, Estados Unidos.

Pedimos a Dan Gordon comentara sus métodos para controlar la calidad después de más de 20 años de exitosa producción cervecera, y explicó:

> Antes de emprender cualquier proyecto, creo que el éxito se fundamenta mucho en la experiencia. Siento de verdad que el factor clave de nuestro éxito es la cantidad de conocimiento y experiencia que Dean Biersch y yo obtuvimos al incursionar en los restaurantes con cervecería, ciertamente mi educación cervecera fue equivalente a la calidad de la cerveza, pero también tuve la oportunidad de trabajar en varias cervecerías alemanas y visité cientos de otras para obtener un conocimiento decisivo; nuestros competidores fueron principalmente restauranteros sin experiencia en la producción de cerveza o pequeños productores de cerveza sofisticados, pero sin experiencia en restaurantes… Nuestro posicionamiento fue dinámico y nos reconocieron rápidamente como los líderes en calidad en nuestro sector de la industria de la hostelería, además de crear una marca importante: una vez que se es considerado el mejor pasan cosas buenas.

Hoy Dan Gordon continúa enfatizando los ingredientes de primera calidad, los estándares minuciosos y los sistemas de producción con tecnología de punta. Esta disciplina, combinada con su formación y experiencia única, ha generado el núcleo de la ventaja competitiva de su empresa conforme su negocio ha ido creciendo durante los dos últimos decenios.

[5] Entrevista que Mark Cannice realizó vía correo electrónico y en persona a Dan Gordon, de Gordon Biersch Brewing Company, los días 16 y 24 de agosto de 2009.

Control preventivo o anticipativo



Para un control efectivo, los administradores requieren un sistema de corrección anticipativo que les informe sobre los problemas potenciales y permita tomar las medidas correctivas antes de que surjan esos problemas.

La demora en el proceso de control administrativo muestra que, para que el control sea efectivo, debe enfocarse en el futuro. Pone de manifiesto el problema de utilizar sólo la realimentación de los resultados de un sistema y su medición como medio de control; muestra la deficiencia de los datos históricos, como los que se reciben de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades de los datos históricos es que, por ejemplo, dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (o hasta en septiembre) por algo que se hizo en julio: en el momento en que se conoce, esa información es sólo un hecho histórico interesante y angustiante.

Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un sistema de corrección anticipativa que les diga, a tiempo para tomar la acción correctiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de los resultados de un sistema no es lo bastante buena para el control: es apenas un poco más que un *post mortem* y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica se ignora el control dirigido hacia el futuro, sobre todo porque los administradores dependen mucho de los datos contables y estadísticos para propósitos de control. Se puede estar seguro de que en ausencia de cualquier medio de previsión a futuro, la referencia a la historia (sobre el cuestionable supuesto de que lo que ocurrió en el pasado es un prólogo) se admite mejor que ninguna referencia.

Corrección anticipativa en los sistemas humanos

Hay muchos ejemplos de sistemas de corrección anticipativa en los sistemas humanos: un conductor que quisiera mantener una velocidad constante al subir una colina, casi nunca esperaría que el velocímetro indicara una caída de la velocidad antes de soltar el acelerador; antes bien, al saber que la colina supone una variable perturbadora del sistema, el conductor la corregiría al oprimir el acelerador antes de que la velocidad disminuyera. De igual modo, un cazador siempre apuntará delante del vuelo de un pato para compensar el lapso entre el disparo y el blanco esperado.

Sistemas de corrección anticipativa en relación con los de realimentación

Los sistemas de realimentación simples miden los resultados de un proceso e introducen al sistema, o a sus datos, acciones correctivas para obtener los resultados deseados; debido a las demoras en el proceso de corrección, para la mayoría de los problemas administrativos esto no es suficiente. Los **sistemas de información correctiva y anticipativa** monitorean los *insumos* de un proceso para asegurarse que son los planeados; si no es así, éstos, o quizás el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados. En la figura 18.2 se presenta una comparación de los sistemas de información de corrección anticipativa y de realimentación.

Sistemas de información correctiva y anticipativa Monitorean los insumos de un proceso para asegurar si son los planeados; si no es así, éstos, o quizás el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados.

En cierto sentido, un sistema de corrección anticipativa en realidad es un tipo de sistema de realimentación; sin embargo, la realimentación de información está del lado de los *insumos* del sistema para que se puedan hacer las correcciones antes de que se vean afectados los resultados. Incluso con un sistema de alimentación anticipativa, un gerente querría medir el resultado final del sistema, pues nada funcionará lo bastante bien como para asegurar que el resultado final siempre será exactamente como se desea.

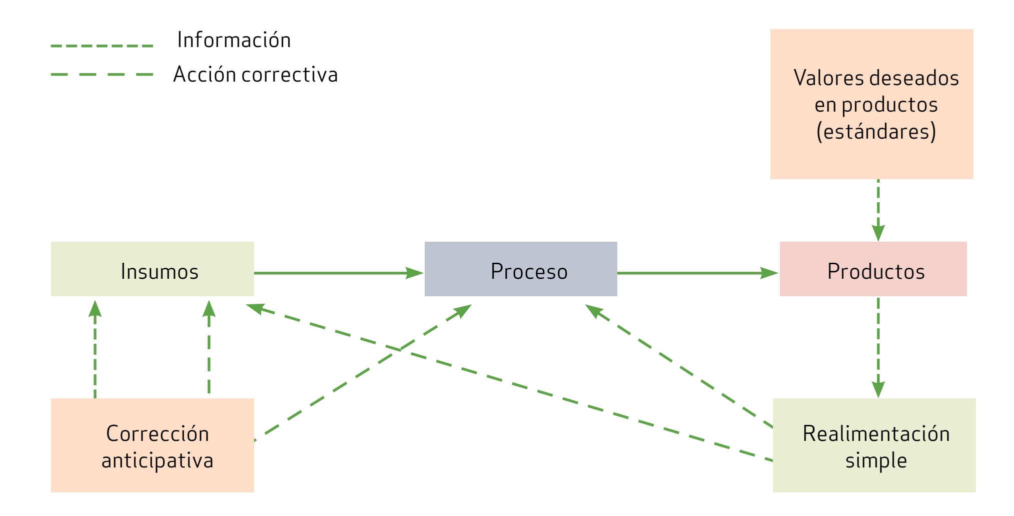


Figura 18.2 Comparación entre sistemas de realimentación simple y de corrección anticipativa.

Corrección anticipativa en la administración*

Una idea de lo que la corrección anticipativa significa para el control administrativo puede verse en el ejemplo del sistema de planeación de inventarios. La figura 18.3 ilustra lo que aquí se explica, el esquema (un tanto simplificado) de las variables de los insumos para la planeación y el control de inventarios indica que si los administradores han de ejercer un control efectivo sobre el inventario, deben identificar las variables del sistema, algunas de las cuales tienen un efecto negativo o positivo en el inventario.

Además, si el sistema de variables y su efecto en un proceso se representan con precisión (y cada empresa debe diseñar el suyo, uno apropiado a las realidades de su situación), una desviación de cualquier insumo planeado puede generar un resultado no planeado, a menos que se haga algo al respecto a tiempo; por ejemplo, en el caso del modelo del inventario, si las compras entregadas son mayores que las planeadas, o si su uso en la fábrica es menor al planeado, el resultado será un inventario mayor que el proyectado, a menos que se adopten medidas correctivas. Por supuesto, para hacer que el sistema de corrección anticipativa funcione en la práctica, los insumos deben monitorearse con cuidado.

Uno de los problemas en todo sistema de corrección anticipativa es la necesidad de vigilar lo que los ingenieros llaman *perturbaciones*, o factores que no se han tomado en cuenta en el modelo de insumos, pero pueden tener un efecto en el sistema y el resultado final deseado; obviamente, es imposible tomar en cuenta todos los insumos que pudieran afectar la operación de un programa en un modelo; por ejemplo, la quiebra de un proveedor importante podría ser una variable de insumo no anticipada ni programada y demoraría el embarque de provisiones. Ya que los sucesos no programados ocurren en ocasiones y pueden alterar un resultado deseado, se debe complementar el monitoreo de los insumos regulares con la vigilancia de las perturbaciones raras e inesperadas, mismas que deben tomarse en cuenta.

Requisitos del sistema de corrección anticipativa

Los requisitos de un sistema de corrección anticipativa funcional se resumen como sigue:

1. Hacer un completo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control e identificar las variables de insumos más importantes.
2. Desarrollar un modelo del sistema.

* En ocasiones llamado control preliminar o control de timón.

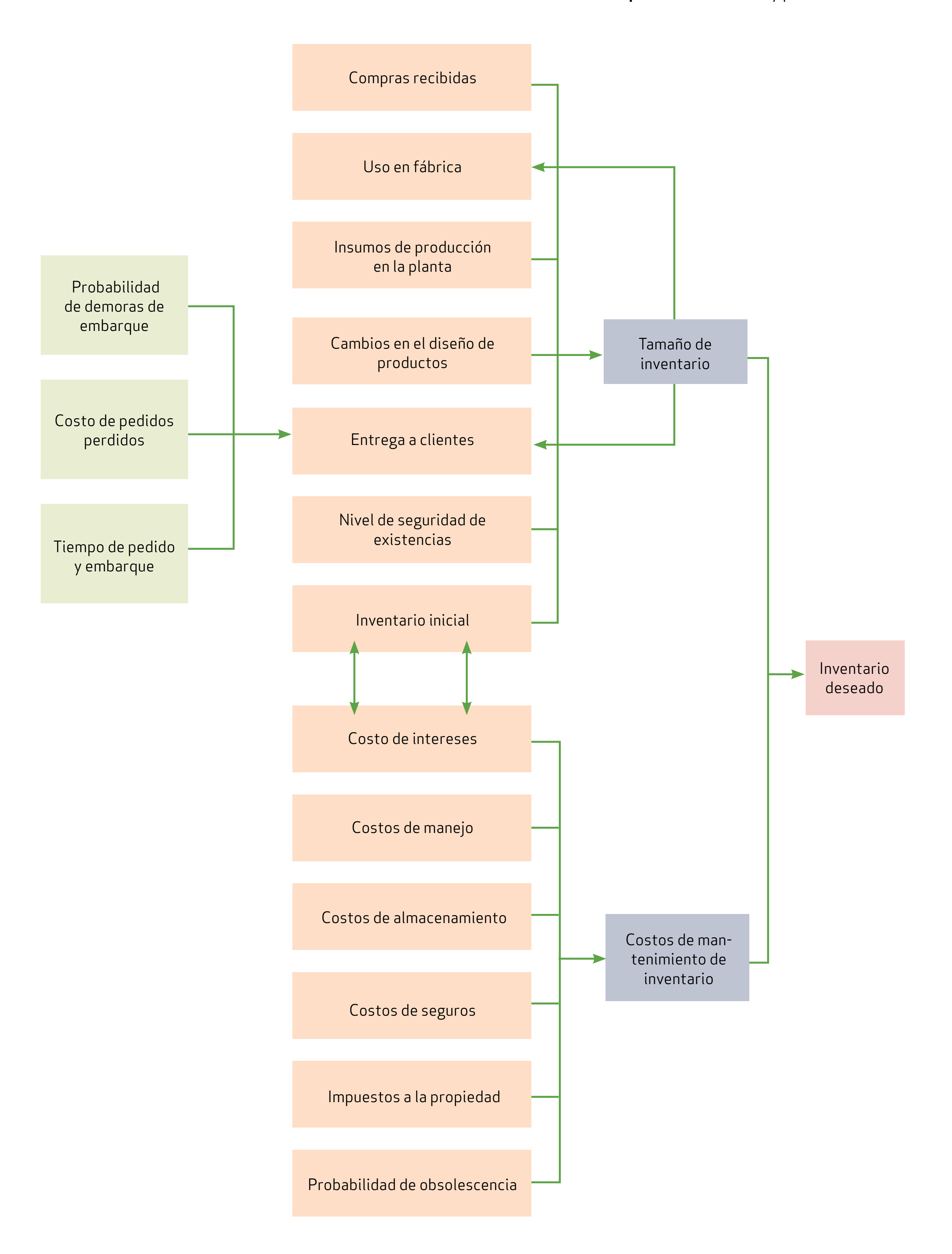


Figura 18.3 Sistemas de insumos para el control de inventarios con corrección anticipativa.

3. Tener cuidado de mantener el modelo actualizado, en otras palabras, éste debe revisarse con regularidad para ver si las variables de insumos identificadas y sus interrelaciones siguen representando realidades.
4. Recopilar datos sobre las variables de insumos con regularidad e introducirlos al sistema.
5. Evaluar con regularidad las variaciones de los datos de insumos reales de los insumos planeados, y evaluar el efecto en el resultado final esperado.
6. Tomar medidas; como cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas: es evidente que las personas deben realizar acciones para resolverlos.



Control del desempeño general[6]

La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella) frente a las metas totales.

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

1. Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general.
2. La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa.
3. El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral, en lugar de parcial.

Muchos controles generales en los negocios son financieros.

Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperarse, financieros; los negocios deben la continuidad de su existencia a la obtención de utilidades: sus recursos de capital son un elemento escaso que les da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, sus controles son, ciertamente, una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, hay sofisticados programas de computadora que pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.[7]

Las mediciones financieras también resumen, como denominador común, la operación de los diversos planes; más aún, indican con precisión el gasto total de recursos para alcanzar las metas. Esto es válido para todas las formas de empresa: aun cuando el propósito de una empresa educativa o gubernamental no sea tener utilidades monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de las metas en términos de recursos, una contabilidad apropiada es importante, no sólo para los negocios, sino también para el gobierno.

Los controles financieros, como cualquier otro control, deben adaptarse a las necesidades específicas de la empresa o el cargo. Doctores, abogados y gerentes en diferentes niveles organizacionales tienen distintas necesidades para controlar su área de operación. Los análisis financieros también ofrecen una ventana excelente a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Una desviación de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un gerente a encontrar las causas en una mala planeación, capacitación inadecuada para los empleados u otros factores no financieros.

---

[6] Otra medida amplia es el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*), que se enfoca tanto en las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno, como en el aprendizaje y el crecimiento para aclarar la visión y estrategia de la empresa; éste no es sólo un sistema de medición, sino también administrativo. Véase "What is a Balanced Scoreboard?", en: http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html, recuperado el 19 de agosto de 2011.

[7] Zweig, Phillip L., John Verity, Stephanie Anderson Forrest, Greg Burns, Rob Hof, y Nicole Harris, "Beyond Bean-Counting", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, pp. 130-132.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Planear y controlar en el Grupo Modelo[8]

Planear y controlar se relacionan estrechamente: sin planes, el control no es efectivo. El Grupo Modelo mexicano, mejor conocido por su cerveza Corona, tiene presencia mundial; logró su rápido crecimiento mediante alianzas estratégicas seguidas de una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores; otro factor decisivo de éxito es su importancia en la calidad del producto, la cual se mide por las expectativas del cliente; asimismo, sus plantas de manufactura han adoptado los estándares de certificación ISO 9001 e ISO 14000. Un estrecho control financiero ayudó a la compañía a enfrentar la crisis del peso mexicano, así como la desaceleración económica en América del Sur.

En 2013, Grupo Modelo formó parte de Anheuser-Busch InBev, empresa cervecera global, lo cual le ayudó a afianzar sus planes de exportación, que se extienden a más de 180 países y cuenta con ocho marcas, pero Corona, sigue siendo su marca líder.



Grupo Modelo exporta algunos de sus productos y tiene presencia en 170 países.

Control de pérdidas y ganancias

El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control, sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan el éxito o fracaso; obviamente, si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes de que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades.

Naturaleza y propósito del control de pérdidas y ganancias

Puesto que la supervivencia de un negocio casi siempre depende de las utilidades y ya que éstas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías utilizan el **estado de pérdidas y ganancias** para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos en un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. La aplicación del control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos se basa en la premisa de que, si el propósito de todo el negocio es tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a él; así, la habilidad de una de las partes para obtener una utilidad esperada se convierte en un estándar para medir su desempeño.

El **estado de pérdidas y ganancias** muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones del negocio.

Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

El control de pérdidas y ganancias padece el costo contable y las transacciones en papel, como la transferencia entre compañías de costos e ingresos, aunque el uso de las computadoras lo ha reducido en mayor grado. La duplicación de registros contables, los esfuerzos que se hacen para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas entre compañías pueden encarecer este control, si se lo lleva demasiado lejos.

[8] Dieusaert, Tom, "Grupo Modelo: Success Keeps Brewing with a Winning Record", *Business Mexico*, enero de 2002, Grupo Modelo, "¿Quiénes somos?, en www.grupomodelo.com.mx, recuperado el 11 de junio de 2016.



PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, sobre el control[9]

¿Cómo controlan los gerentes emprendedores sus empresas que empiezan como organizaciones mal estructuradas y muy dinámicas?

Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, una compañía de *software* de Silicon Valley, nos compartió su experiencia. Si bien las empresas de propiedad privada no están bajo el mismo escrutinio que las públicas, son responsables ante sus consejos directivos. Medidas como los ingresos y las utilidades casi nunca pueden aplicarse al comienzo de los nuevos proyectos, ya que están enfocados a desarrollar sus productos; sin embargo, es necesario establecer puntos meta importantes para el desempeño de la compañía y exigir su cumplimiento, por ejemplo, ¿cuándo estará completa la versión beta de un producto?, ¿cuántos clientes la utilizarán?, y, finalmente, ¿cuántos clientes pagarán el producto y cuál es el precio de venta alcanzable?

Respecto de los pronósticos de ventas, es esencial comprender claramente su ciclo; a menudo los productos de precio alto requieren ciclos de venta de varios meses, o más, y los pronósticos de ingresos sólo pueden hacerse una vez que se ha comprendido y planeado este ciclo de venta. Si los objetivos de ingresos no se cumplen se requiere contar con sistemas de control que anticipen su caída para permitir que la compañía responda reduciendo los gastos planeados. La ventaja de lanzar un proyecto nuevo es que los gerentes empresariales pueden empezar en tabla rasa, sin las molestias de un *statu quo* organizacional grande; sin embargo, los administradores deben construir una empresa que responda al mercado y sea capaz de planear y controlar un proceso para cumplir los objetivos y las expectativas de éste.

Control mediante el rendimiento de la inversión[10]

Rendimiento de la inversión
Mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital.

Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital. El enfoque del **rendimiento de la inversión**, a menudo conocido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema de control de Du Pont Company; este criterio es la tasa de rendimiento que una compañía o división puede ganar sobre el capital que se le asigna; por tanto, esta herramienta considera a la utilidad no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. Por consiguiente, la meta de un negocio se percibe no necesariamente desde el punto de vista de la optimización de las utilidades, sino del rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor decisivo en casi cualquier empresa y que, por su escasez, es limitante de su progreso. También, resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es utilizar lo mejor posible los activos que les son confiados.



Auditorías administrativas y empresas contables

Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido diversos tipos de evaluaciones de los sistemas administrativos (casi siempre como parte de un estudio organizacional), las empresas de auditorías contables son las más interesadas en dar el servicio de auditorías administrativas. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso en el campo de los servicios administrativos de tipo asesor. Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para

[9] Entrevista que Mark Cannice le realizó al señor Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta, el 9 de enero de 2007.
[10] Véase también, Arthur, W. Brian, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 100-109.

las compañías auditoras, cuando ya están dentro de una organización y la información financiera a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de la administración, existe la cuestión del conflicto de intereses; en otras palabras, el asunto radica en si una misma empresa puede fungir como consultor administrativo prestando tanto asesoría como servicios, y continuar siendo completamente objetiva como auditora contable. Para estar seguras, las empresas contables han intentado evitar este problema al separar las dos actividades dentro de la organización.

Estas empresas contables disfrutaron de gran confianza, pero esto cambió cuando los fiscales federales estadounidenses acusaron a la compañía de contadores Arthur Andersen de obstrucción de la justicia respecto del colapso de Enron en 2002.[11]

Control burocrático y de clan



Las organizaciones controlan de diferentes maneras, y se puede distinguir entre dos tipos de control estructural: el burocrático y el de clan. El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y los reglamentos, a partir de lo cual obtienen oportunidades, aunque limitadas, de participación.

Control burocrático Se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

El **control de clan**, en cambio, se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otros aspectos relacionados con la cultura de la organización, la cual se analizó en el capítulo 10.[12] Un ejemplo de control de clan es el uso de equipos y organizaciones que operan en un ambiente muy dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios en él. Nokia, el mayor fabricante de teléfonos inalámbricos de Finlandia, trata de mantener la burocracia al mínimo y, en lugar de ello, crea un ambiente consistente con la cultura finlandesa.

Control de clan Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.



Requisitos de los controles efectivos



Los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deban diseñarse para la tarea y la persona específica a la que se propone servir; si bien, el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

De hecho, para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad.

Adaptar los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y los sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados y adaptarse a los puestos: lo que sería apropiado para un vicepresidente a cargo de la manufactura,

[11] Zellner, Wendy y Dan Carney, "The Price of Victory over Andersen", *Business Week*, 1 de julio de 2002, p. 38; Weber, Joseph, "The Lingering Lessons of Andersen's Fall", *Ibid.*, p. 39; France Mike y Dan Carney, "Why Corporate Crooks Are Tough to Nail", *Ibid.*, pp. 35-37; Nocera, Joseph, "System Failure", *Fortune*, 24 de junio de 2002, pp. 62-74. Véanse también Arthur Andersen, en: http://www.arthurandersen.com, recuperado el 19 de agosto de 2011 y Enron, en: http://www.enron.com, recuperado el 19 de agosto de 2011.

[12] William Ouchi describió a los clanes como un sistema de control. Las características de una cultura de clan pueden encontrarse en Kerr, Jeffrey y John W. Slocum, Jr., "Managing Corporate Culture through Reward Systems", *The Academy of Management Executive*, noviembre de 2005, pp. 132-133.

ciertamente, no será adecuado para un supervisor de taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, mostrar quién es responsable de la ejecución de los planes y de cualquier desviación de éstos.

Adaptar los controles a cada administrador

Los controles deben adaptarse a cada administrador. Los sistemas de control e información, por supuesto, tienen el propósito de ayudar a cada uno a desarrollar su función de control; si son del tipo que un gerente no pueda comprender, no le serán útiles. Los individuos no confían en lo que no pueden comprender y no utilizan aquello en lo que no confían.

Diseñar controles para señalar excepciones en puntos clave

Una de las formas más importantes de adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y efectividad es diseñarlos para que indiquen las excepciones; en otras palabras, los controles que se concentran en las anomalías del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del tradicional *principio de excepción* y detectar áreas que requieran su atención.

Pero no es suficiente concretarse en observar excepciones, algunas desviaciones de los estándares son casi insustanciales, mientras otras son muy sustanciales. Las pequeñas desviaciones en ciertas áreas pueden tener un mayor significado que las grandes en otras: un gerente podría preocuparse si el costo de los trabajadores de oficina se desvía del presupuesto en 5%, pero podría no inquietarle si el costo de las estampillas postales se desvía del presupuesto en 20%.

El control eficiente requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

En consecuencia, en la práctica el principio de excepción debería ir acompañado por el principio del punto de control clave. No resulta suficiente conformarse con sólo buscar excepciones: deben buscarse en puntos clave. Por supuesto, cuanto más concentren los gerentes sus esfuerzos en las excepciones, más eficiente será su control; pero el control efectivo requiere que también presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Objetividad de los controles

Seguro que la administración tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado está haciendo un buen trabajo, lo ideal es que establecerlo no fuera una cuestión subjetiva. Si los controles son subjetivos, las personalidades de administrador o subordinado pueden influir en los juicios de desempeño y hacerlos menos precisos; sin embargo, las personas difícilmente rechazarían el control de su desempeño si los estándares y las mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. El control efectivo requiere estándares objetivos, precisos y adecuados; McDonald's, por ejemplo, es muy estricto al aplicar y mantener los mismos estándares de calidad en todos sus restaurantes, como lo vimos en el caso del capítulo 1.

www.mcdonalds.com

Asegurar la flexibilidad de los controles[13]

Los controles han de mantenerse funcionales a pesar de un fracaso o de cambios en los planes inesperados, por lo que deben ser flexibles.

Los controles deben continuar siendo funcionales ante los cambios de planes, las circunstancias imprevistas o los fracasos rotundos; asimismo, para que sigan siendo efectivos, a pesar de un fracaso o de cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

La necesidad de un control flexible puede ilustrarse con facilidad: un sistema presupuestal puede proyectar cierto nivel de gastos y conceder autoridad a los ad-

[13] Véase también, Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks y David F. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 84-94.

ministradores para que contraten mano de obra y compren materiales y servicios a ese nivel. Si, como a menudo sucede, este presupuesto se basa en el pronóstico de un cierto nivel de ventas, puede dejar de tener sentido como sistema de control si el volumen de ventas real está considerablemente arriba o abajo del pronóstico. En algunas compañías, los sistemas presupuestarios tienen mala reputación por la inflexibilidad ante esas circunstancias; lo que se necesita, por supuesto, es un sistema que refleje las variaciones en las ventas, así como otras desviaciones de los planes.

Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización: si una empresa ha dado a sus empleados mucha libertad y participación, un sistema de control estricto puede ir tan a contracorriente que estará destinado al fracaso; en cambio, si los subordinados tienen un superior que casi no les permite tomar decisiones, un sistema de control generalizado y permisivo tendrá pocas probabilidades de éxito. Es probable que las personas que son poco participativas o no están acostumbradas a participar quieran estándares y mediciones claros, e instrucciones precisas. En alguna ocasión Mercedes-Benz, el fabricante de autos de lujo, anunció que cada uno de sus autos era sometido a revisiones de muchos inspectores; pero más adelante, con un cambio en la cultura de la organización, se responsabilizó en gran medida de la calidad a cada uno de los trabajadores de producción.

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización.



Economía de los controles

Los controles deben valer sus costos; aun cuando este requisito es simple, a menudo es difícil de cumplir en la práctica. A un administrador le puede ser difícil determinar qué tanto vale la pena un sistema de control en particular, o cuánto cuesta. La economía es relativa, ya que los beneficios del control varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que el sistema puede hacer.

Los controles deben valer sus costos.

Establecer controles que conduzcan a acciones correctivas

Un sistema adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es su responsable, también garantizará que se tome una acción correctiva. El control sólo se justifica si se corrigen las desviaciones de los planes mediante la planeación, la organización, la integración de personal y la dirección adecuados. Como se mencionó en el capítulo 13, General Electric y Motorola buscan la calidad Seis Sigma, es decir, no más de 3.4 defectos por millón de operaciones.[14]

Un sistema de control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es su responsable, también garantizará que se tome una acción correctiva.

[14] Véanse también los artículos en las diversas ediciones de *Quality Digest;* por ejemplo, Fleming, Steve y E. Lowry Manson, "Six Sigma and Process Simulation", *Quality Digest*, marzo de 2002, pp. 35-39, y http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp, recuperado el 11 de enero de 2016.

RESUMEN

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan; es una función de cada administrador, desde el presidente hasta el supervisor.

Las técnicas y los sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar qué se controle. Dondequiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se está controlando, el proceso de control básico incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño frente a estos estándares.
3. Corregir las desviaciones de los estándares y planes. Hay diferentes tipos de estándares y todos deben señalar las desviaciones en los puntos clave.

El desempeño puede medirse con las mejores prácticas de la industria, enfoque conocido como puntos de referencia o *benchmarking*.

El control gerencial por lo general se concibe como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa; sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (incluida la información en tiempo real, sobre lo que sucede cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acciones correctivas e instrumentar esos programas. Para superar esas demoras de tiempo en el control se sugiere que los administradores utilicen el enfoque de control de corrección anticipativa o preventiva, y no sólo dependan de la realimentación. El control de corrección anticipativa requiere diseñar el modelo de un proceso o sistema, y monitorear los insumos para detectar las desviaciones futuras de los resultados respecto de los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para tomar medidas correctivas antes de que los problemas ocurran.

Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el de pérdidas y ganancias; otro es el control mediante el cálculo y la comparación del rendimiento sobre la inversión, que se basa en la idea de que la utilidad no debe considerarse una medida absoluta, sino un rendimiento del capital empleado en un negocio o uno de sus segmentos; también la auditoría administrativa se ha utilizado como dispositivo para controlar.

El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal; en cambio, el control de clan es influido por normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

Para que los controles funcionen deben adaptarse específicamente a los planes y puestos, así como a cada administrador y sus necesidades, de manera que sean eficientes y efectivos. Si se quiere que sean efectivos, también deben diseñarse para que indiquen las excepciones en los puntos clave, y deben ser objetivos, flexibles, ajustarse a la cultura de la organización, económicos y conducir a medidas correctivas.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Auditoría administrativa
Control
Control burocrático
Control de clan
Control de pérdidas y ganancias
Control de puntos clave
Control de rendimiento sobre la inversión
Pasos en el control
Principio de control de punto clave
Principio de excepción
Puntos de referencia o *benchmarking*
Requisitos para los controles efectivos
Sistema de corrección anticipativa
Sistema de información en tiempo real
Sistema de realimentación
Tipos de estándares para puntos clave

PARA ANALIZAR

1. La planeación y el control a menudo se consideran como un sistema, y casi siempre el control se estima un sistema. ¿Qué significan estas observaciones?, ¿pueden ser válidas ambas declaraciones?
2. ¿Por qué la información en tiempo real no es lo bastante buena para el control efectivo?
3. ¿Qué es el control de corrección anticipativa?, ¿por qué es importante para los administradores? Además del ejemplo de control de inventarios mencionado en el capítulo, ¿se le ocurren otras áreas en las que se podría utilizar el control anticipativo? Seleccione una de ellas y explique cómo procedería.
4. ¿Por qué la mayoría de los controles del desempeño general tienden a ser financieros?, ¿deberían serlo?, ¿qué más sugeriría usted?
5. El control de pérdidas y ganancias es defectuoso porque no destaca el rendimiento sobre la inversión; este último es defectuoso porque hace demasiado hincapié en los resultados presentes, y quizá pone en peligro los resultados futuros. Comente.

6. Si se le encomendara establecer un sistema de controles a medida en una compañía, ¿cómo lo haría?, ¿qué necesitaría saber?
7. En el *benchmarking* las compañías comparan su desempeño con las mejores prácticas. ¿Por qué cree que las que tienen un sistema efectivo están dispuestas a compartir información con otras compañías?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Diseñe un sistema de control para medir su progreso en el trabajo del curso. Aplique los conceptos de realimentación y control anticipativo analizados en el capítulo.
2. Entreviste a dos administradores sobre los controles que utilizan en sus compañías. ¿Puede identificar estándares frente a los cuales pueda medirse el desempeño con precisión?, ¿cómo se mide el desempeño contra los estándares y qué tan oportuno es el reporte de desviaciones? Si se detectan desviaciones, ¿qué tiempo tardan antes de que se hagan correcciones en situaciones específicas?
3. El uso generalizado del análisis entre las organizaciones requiere más personas con educación en este campo. Explore el plan de estudios de su universidad para identificar clases de análisis o estadística que desearía tomar para mejorar sus capacidades en este campo emergente.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet los conceptos *control anticipativo* o *feedforward control*. ¿En qué difiere del control de realimentación?
2. Busque en internet el concepto *estado de pérdidas y ganancias*. ¿Qué es?

CASO GLOBAL 18.1

Walmart[15] en Estados Unidos y en todo el mundo[16]

Walmart fue calificada en el puesto número 2 entre las 500 empresas de *Fortune* en 2011, después de ser la número 1 los dos años anteriores. El descenso se debió en parte a la baja en la economía y a la lenta recuperación de Estados Unidos, en donde tuvo dificultades; no obstante, en el mercado internacional creció.

La compañía tiene uno de los sistemas logísticos más sofisticados controlado por computadoras. Sin embargo, sus oficinas centrales están ubicadas en una pequeña ciudad en Bentonville, Arkansas. La orientación de pueblo pequeño en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de éxito basada en valores.

El éxito no llegó por accidente: se basa en la cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura de organización sencilla, una política de recursos humanos efectiva, un inspirador estilo de liderazgo iniciado por Sam Walton (el fundador) y un hábil uso de la tecnología de la información para administrar sus inventarios; si la compañía cometía errores, aprendía de ellos. Hoy tiene la inquietud de saber si la estrategia de invadir áreas rurales también

[15] El logo de Walmart ha sido reemplazado por “Wallmart”. Véase “Walmart U.S. Refreshes Stores’ Logo”, en: http://news.walmart.com/news-archive/2008/06/30/walmart-us-refreshes-stores-logo, recuperado el 21 de septiembre de 2012.

[16] “Walmart, Wal around the World”, *The Economist,* 8 de diciembre de 2001, pp. 55–57, “Wal-Mart Stores, Inc.”, caso 9-794-024 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 6 de agosto de 1996; Walmart, en: http://www.walmartstores.com, recuperado el 17 de septiembre de 2011; “H. Lee Scott Jr., Wal-Mart Stores”, *Business Week,* 14 de enero de 2002, p. 71; véase también, Fishman, Charles, *The Wal-Mart Effect*, Stratford: Penguin Press, 2006, el libro ha sido revisado por Gillespie, Daniel T. en *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, pp. 378-379; véase también http://www.walmart.com, recuperado el 17 de noviembre de 2011; Fishman, Charles, “The Wal-Mart Effect and a Decent Society: Who Know Shopping Was So Important”, *The Academy of Management Perspective,* agosto de 2006, pp. 6-25; también pueden verse otros artículos en *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2006; 2. Walmart stores, en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/2255.html, recuperado el 21 de septiembre de 2011.

funcionará en las áreas urbanas de Estados Unidos y del mundo.

Antecedentes

Todo empezó en 1962, en una pequeña población de Arkansas, cuando Sam Walton notó la necesidad de atender clientes en poblados pequeños: detallistas como Kmart y Sears se enfocaban a poblaciones grandes, y esto creó la oportunidad para Walmart de satisfacer las necesidades de la gente en áreas rurales. Esta orientación a los poblados pequeños se refleja en los valores de la compañía, que resalta el mantener buenas relaciones con el personal y los proveedores. Estos valores de Sam Walton y su filosofía de simplicidad y frugalidad persisten después de su muerte, y su enfoque de ahorrar en costos permite a la compañía ofrecer "precios bajos todos los días", lo que se convirtió en su conocido eslogan.

Planeación: de una estrategia de poblaciones pequeñas a una mundial

Además de las tiendas tradicionales, la compañía tiene supercentros con una línea completa de abarrotes para las compras familiares en sólo un lugar; también cuenta con tiendas de especialidades como un centro de visión, instalaciones para neumáticos y lubricación, y procesamiento de fotografías; además tiene Sam's Club, su club de almacenes sólo para miembros individuales y de negocios.

Desde principios del decenio de 1990, Walmart se ha vuelto internacional, empezó con una tienda Sam's Club cerca de la ciudad de México; hoy opera clubes y tiendas por todo el mundo, en países como Argentina, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, México, Puerto Rico y el Reino Unido, y da empleo a más de 280 000 personas.

El tremendo tamaño de la compañía le da un enorme poder de compra, lo que a su vez le permite ofrecer productos a bajos precios, política que distingue a Walmart de otros detallistas. La compañía es conocida por su estrategia de marcas nacionales, que permite a los consumidores comparar precios; además, tiene sus propias marcas privadas con ofertas de productos en ropa, cuidados a la salud y belleza, alimento para perros y otros artículos.

En su sistema de distribución tipo centros neurálgicos, la mercancía se lleva a un centro de distribución donde se clasifica y prepara para su entrega a las tiendas; estos centros de distribución muy automatizados operan las 24 horas del día y pueden atender casi 150 tiendas, otras mercancías pueden ser surtidas directamente por los proveedores a las tiendas.

Estructura de organización simple: centralizada y descentralizada

Si bien el sistema de información privada de la compañía está centralizado, la operación está descentralizada y delega un alto grado de autoridad a los gerentes locales, lo que les permite, por ejemplo, asignar precios a la mercancía según el ambiente local. La autonomía de los gerentes de tienda los convierte en cierto sentido en un pequeño tendero que puede tomar decisiones para ajustar el inventario según las necesidades locales; a los empleados, llamados asociados, se les informa y festeja en las reuniones de los sábados por la mañana, donde son aplaudidos por sus logros; las reuniones también permiten reforzar la noción de que el cliente es el número uno.



Al cierre de 2010 Walmart tenía presencia en 6 países y 384 ciudades.

La cultura organizativa de Walmart, establecida en 1962 y aún vigente, está construida sobre tres valores básicos promulgados por Sam Walton:

1. Respeto por la persona.
2. Servicio al cliente.
3. Búsqueda de la excelencia.

Otros factores que influyen en su cultura son exceder las expectativas de los clientes, asistir a las personas para que puedan hacer una diferencia, acercarse rápido a los clientes para ayudarlos, hacer hoy lo que se puede hacer hoy —en lugar de posponerlo— y asignar precios para dar valor al cliente.

Administración de recursos humanos: las personas, el activo más importante

Es evidente que la cultura de la organización tiene un efecto en la función de asignar personal; los asociados son tratados con respeto en esta esbelta organización; tener un alto grado de autoridad motiva a las personas; la capacitación está descentralizada, con seminarios de administración ofrecidos en los centros de distribución y no en la casa matriz; la atmósfera de la compañía alienta a los empleados a presentar sugerencias, muchas de las cuales se instrumentan a través del sistema de sugerencias *Sí podemos, Sam*;

los asociados reciben bonos por reducir costos mediante el *plan de incentivos por reducciones*; supervisores y gerentes reciben un salario y una compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda, y los asociados también pueden participar en un plan de reparto de utilidades al que Walmart contribuye con cierto porcentaje.

Liderar con el ejemplo: frugalidad simple comunicada con efectividad

Sam Walton, el fundador, lideraba con el ejemplo y su filosofía influía en su estilo. El que alguna vez fue el hombre más rico de Estados Unidos, era muy frugal, viajaba en clase económica y conducía una vieja camioneta pickup; también Lee Scott, su ex CEO, conducía un Beetle de Volkswagen. Sam Walton fue un buen comunicador durante su tiempo como CEO y su estilo fue descrito como *administrar mediante rondas*, por sus frecuentes visitas a sus tiendas; aunque creía que confiar en las personas y darles responsabilidad era esencial para administrarlas con efectividad, también tenía los sistemas de control necesarios; aun cuando Walton falleció en 1992, su herencia y filosofía persisten en la organización, como lo muestran las oficinas generales de mobiliario austero en Bentonville.

Controlar una organización grande: compartir información y tecnologías con los proveedores

Uno de los factores clave para el éxito de Walmart es su sistema de inventarios que utiliza tecnología moderna; su sistema de logística privado, controlado por computadora, se considera uno de los más grandes de Estados Unidos, sólo detrás del sistema del Pentágono; el gerente de tienda puede averiguar con facilidad cómo van sus gerentes de departamento y qué productos tienen mucha demanda; el inventario de Walmart se renueva casi el doble de rápido que el promedio de la industria, con lo que reduce sus costos de manera importante; los proveedores, considerados parte de la familia Walmart, también tienen acceso al sistema y reciben datos en tiempo real para ayudarlos a planear los artículos de movimiento rápido.

Sin embargo, la relación con los proveedores es estrictamente comercial. Los contratos se negocian en oficinas austeras con una mesa y sillas, nada de oficinas lujosas; lo que sí se puede encontrar es un cartel que anuncia que los compradores de Walmart no aceptan sobornos, lo cual podría influir en las decisiones de compra.

Crecimiento y adaptación

Cualquier empresa (de hecho, cualquier sistema) tiene que adaptarse y responder al ambiente cambiante, como se ilustra con algunos ejemplos:

- En septiembre de 2005, después de la devastación del huracán Katrina, Walmart, usando su sofisticado sistema logístico, respondió al desastre proporcionando mercancía y comida gratuitas y el compromiso de proporcionar empleos a los trabajadores desplazados.[17]
- La compañía anunció iniciativas para implementar medidas de eficiencia que incrementarían el gasto eficiente del combustible de sus camiones y disminuyeran los desechos sólidos en las tiendas de Estados Unidos. También anunció el "índice de productos sustentables" en una reunión con alrededor de 1 500 proveedores. La idea es evaluar la sustentabilidad de sus productos.[18]
- En 2011, en respuesta a la señora Michelle Obama, Walmart comprometió a la empresa para que mejorara los valores nutricionales en sus productos.
- La compañía también comenzó una versión "beta" de descarga de películas a través de internet.
- Las tiendas "Supermercado de Walmart" en Estados Unidos están diseñadas para atraer a las comunidades hispanas.[19]
- Walmart Express son tiendas de descuento más pequeñas que se ubican especialmente en ciudades pequeñas que no son adecuadas para grandes almacenes.
- En 2012, aumentó su inversión en Yihaodian, supermercado online. Como es típico en China, el gobierno chino tiene que aprobar el acuerdo.[20]

Retos mundiales para el futuro[21]

Aun cuando Walmart ha tenido éxito, hay retos considerables al frente; para seguir creciendo tendría que seguir abriendo nuevas tiendas enérgicamente, en casa y el extranjero; además, debería ampliar las ofertas de productos y servicios. La expansión internacional es otra forma de crecer; la compañía ha tenido éxito en su expansión a Canadá y México, pero no en otras estrategias, uno de esos

[17] "Walmart at Forefront of Hurricane Relief". *The Washington Post*, 6 de septiembre de 2005.
[18] Véase "Walmart Announces Sustainable Product Index", en: http://news.walmart.com/news-archive/2009/07/16/walmart-announces-sustainable-product-index, recuperado el 11 de enero de 2016.
[19] Véase "Walmart woos Hispanics with new Supermercado", en: http://www.reuters.com/article/2009/07/08/us-walmart-supermercado-idUSTRE5676N820090708, recuperado el 11 de enero de 2016.
[20] Véase "Walmart Raises Stake to 51% in Chinese Website Yihaodian", en: http://www.bloomberg.com/news/2012-02-20/Walmart-raises-stake-to-51-in-chinese-website-yihaodian.html, recuperado el 21 de septiembre de 2012.
[21] Véase también, Drucker, Peter, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto, pp. 3-20.

ejemplos fue su ingreso en Alemania, que la compañía no planeó con cuidado, fracaso que Lee Scott, director en ese tiempo, atribuyó a una mala administración. La compañía trata de aprender de sus errores e insiste a sus asociados que proporcionen buen servicio con una sonrisa; de hecho, un gran problema para la compañía en rápido crecimiento es desarrollar gerentes y asociados competentes.

En el plano local, la imagen de Walmart se ha dañado por la publicidad sobre el efecto del gran detallista en las comunidades pequeñas. El programa de televisión *60 Minutes* mostró cómo detallistas pequeños de poblados chicos no podían competir con efectividad contra el gigante y se vieron obligados a cerrar; por su parte, los consumidores de las comunidades pequeñas se sentían atraídos por los precios bajos todos los días. Walmart también ha sido citado por los bajos beneficios de salud que otorga a sus empleados; quizá en parte para desviar la atención de este problema, la compañía llamó la atención al alto costo de la salud en Estados Unidos con la estrategia de reducir drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, empezando por Florida. Si bien los críticos vieron esta actitud como una medida publicitaria, los consumidores la recibieron bien.[22]

Uno de los intentos de Walmart por mantenerse como el detallista más grande del mundo fue convertirse en el abarrotero del barrio, lo que ha generado temor en otras tiendas de alimentos. El negocio de los alimentos es un gran negocio, pues las personas pueden ir a comprarlos una o dos veces a la semana y, al mismo tiempo, ser incitadas a comprar otros productos que Walmart ofrece.[23]

Walmart llevó a la práctica con efectividad las funciones gerenciales de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar, lo que la condujo a su gran éxito, pero aún tiene retos.

Preguntas

1. Con la saturación de tiendas en las áreas rurales de Estados Unidos, ¿puede Walmart utilizar las mismas estrategias para abrir tiendas en las ciudades?, ¿por qué?, ¿qué dificultades puede encontrar?
2. ¿Puede la cultura de la organización, tan efectiva en Estados Unidos, transferirse a otros países?, ¿qué cambios, si los hay, sugeriría usted?
3. ¿Podrían los competidores copiar el sistema de inventarios de Walmart?
4. ¿Le gustaría trabajar como gerente en Walmart?, ¿por qué?
5. ¿Qué debería hacer Walmart para tener éxito en otros países?
6. ¿Cómo puede Walmart controlar la empresa mundial?

---

[22] "Wal-Mart–High Risk, High Reward", *The Economist,* 14 de octubre, 2006, p. 32.
[23] O'Keefe, Brian, "Meet Your New Neighborhood Grocer", *Fortune,* 13 de mayo de 2002, pp. 93-96; Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", *Business Week,* 15 de abril de 2002, p. 43.



CAPÍTULO

19

Técnicas de control y tecnologías de la información

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza de la asignación de presupuestos y los tipos de presupuestos.
2. Describir la asignación de presupuestos base cero.
3. Analizar los dispositivos de control no presupuestales.
4. Explicar el análisis de red tiempo-suceso como técnica importante de planeación y control.
5. Comprender la naturaleza y las aplicaciones de las tecnologías de la información.
6. Identificar la importancia de las computadoras en el manejo de la información.
7. Explicar las oportunidades y los retos creados por las nuevas tecnologías de la información.
8. Analizar la economía digital, así como sus avances en el comercio electrónico y móvil.
9. Entender la administración de las relaciones con los clientes.

Aun cuando la naturaleza básica y el propósito del control administrativo no cambian, a lo largo de los años se han utilizado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los gerentes a controlar. Como lo mostrará el capítulo, en primera instancia, estas técnicas son herramientas de planeación: ilustran la verdad fundamental de que la función de los controles es hacer que los planes tengan éxito; naturalmente, al hacerlo, los controles deben reflejar los planes, por tanto, la planeación debe preceder al control.



Presupuesto como dispositivo de control

Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto,[1] de hecho, en ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

Concepto de asignación de presupuestos[2]

Asignación de presupuestos Formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado.

La **asignación de presupuestos** es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros (ingresos y gastos, así como presupuestos de capital) o no financieros (presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción), en ocasiones se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la *dolarización* de los planes.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN — **En nuevos proyectos, el efectivo es el rey**

En tanto que las compañías bien establecidas preparan sus presupuestos con cuidado, y rastrean y reportan las numerosas medidas financieras de sus operaciones comerciales, los emprendedores que dirigen nuevos proyectos están más enfocados en su flujo de efectivo; esto porque en una empresa nueva por lo general es limitado y su planeación de salidas y erogaciones es esencial para la supervivencia del proyecto. Cuestiones como la cobranza de recibos de los clientes, la negociación para ampliar los plazos de los pagos a los proveedores y el establecimiento de líneas de crédito con prestamistas pueden sacar adelante o quebrar una nueva empresa. El emprendedor siempre tiene en mente controlar los flujos de efectivo en financiamientos, operaciones e inversión mientras proyecta la estrategia de su compañía para el crecimiento a corto y largo plazos.

Le preguntamos a un destacado capitalista de riesgo de Silicon Valley, Elton Sherwin de Ridgewood Capital, la forma en que controla las empresas en su portafolios. Para ello, Sherwin indicó que utiliza el presupuesto para el control de las empresas en su portafolios. En concreto, plantea tres preguntas: "1. ¿Han recaudado suficiente dinero? 2. ¿Están gastando la cantidad correcta de dinero? 3. ¿Están gastando dinero en lo correcto?"

Peligros en la asignación de presupuestos

Los presupuestos se emplean para planear y controlar, por desgracia, algunos programas de control presupuestal son tan completos y detallados que se vuelven incómodos, sin sentido e indebidamente costosos; además, el control presupuestal puede usarse para propósitos erróneos.

[1] Sobre todo por las connotaciones negativas de la asignación de presupuestos en el pasado, en ocasiones se utiliza la frase más positiva de la planeación de utilidades; entonces, el presupuesto se conoce como *plan de utilidades*.
[2] Véanse también Cooper, Robin y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs through Today's Design", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 88-97; "Budget Types and Uses", en: http://able.harvard.edu/fbud, recuperado el 25 de junio de 2002.

¿Cuántas veces los gerentes no dicen: "es una buena idea, pero está fuera de mi presupuesto"? A menudo los presupuestos controlan las cosas equivocadas: miden insumos pero ignoran resultados como la calidad del producto y satisfacción del cliente, estas partidas son difíciles de medir pero pueden ser la clave del éxito o fracaso del negocio. Los gerentes pueden tomar decisiones erróneas para ajustarse al presupuesto, en especial, si les pagan incentivos por mantenerse dentro de él; pueden no dedicar recursos económicos a la investigación y desarrollo, ni hacer inversión de capital para la productividad o tampoco invertir en actividades que finalmente resultarían en mayor participación del mercado si no muestran resultados inmediatos, y algunas de estas partidas deberían incluirse en el plan a largo plazo, más que en el presupuesto anual. Los ahorros reales pueden obtenerse de contar con máquinas más eficientes, nuevos productos u otras ideas creativas y no de apegarse al presupuesto.

Asignación de presupuestos base cero



Un tipo de asignación de presupuestos es la **asignación de presupuestos base cero**. La idea que subyace a esta técnica es dividir los programas de la empresa en *paquetes* compuestos de metas, actividades y recursos necesarios, y luego calcular los costos de cada uno partiendo de cero. Al empezar el presupuesto de cada paquete con base cero, quienes los elaboran, calculan los costos de nuevo para cada periodo del presupuesto y, así, evitan la tendencia común a elaborar presupuestos sólo buscando cambios respecto del periodo anterior.

Asignación de presupuestos base cero Dividir los programas de la empresa en paquetes compuestos de objetivos, actividades y recursos necesarios, y luego calcular los costos de cada uno partiendo de cero.

En general, esta técnica se ha aplicado a las llamadas áreas de apoyo, más que a las de producción real, bajo el supuesto de que en la mayoría de los programas de áreas como marketing, investigación y desarrollo, personal, planeación y finanzas los gastos pueden utilizarse a discreción. Los diversos programas que se consideran deseables se costean y revisan en términos de sus beneficios para la empresa, luego se clasifican según esos beneficios y se seleccionan con base en el paquete que rendirá el beneficio deseado.

La ventaja principal de esta técnica es, por supuesto, el hecho de que obliga a los administradores a planear cada paquete del programa empezando de nuevo y, conforme lo hacen, revisan por completo los programas establecidos y sus costos, junto a los programas más recientes y sus costos.

Dispositivos tradicionales de control no presupuestal



Por supuesto, existen muchos dispositivos de control tradicionales que no se vinculan con los presupuestos, aun cuando algunos se relacionen con y utilicen los controles presupuestales. Entre los más importantes están el uso de datos estadísticos de muchos aspectos de la operación, los reportes especiales y análisis de áreas específicas, la auditoría operacional y la evaluación independiente que realizan los grupos de auditores internos o externos, y la observación personal, como la administración mediante rondas.

Análisis de red tiempo-suceso

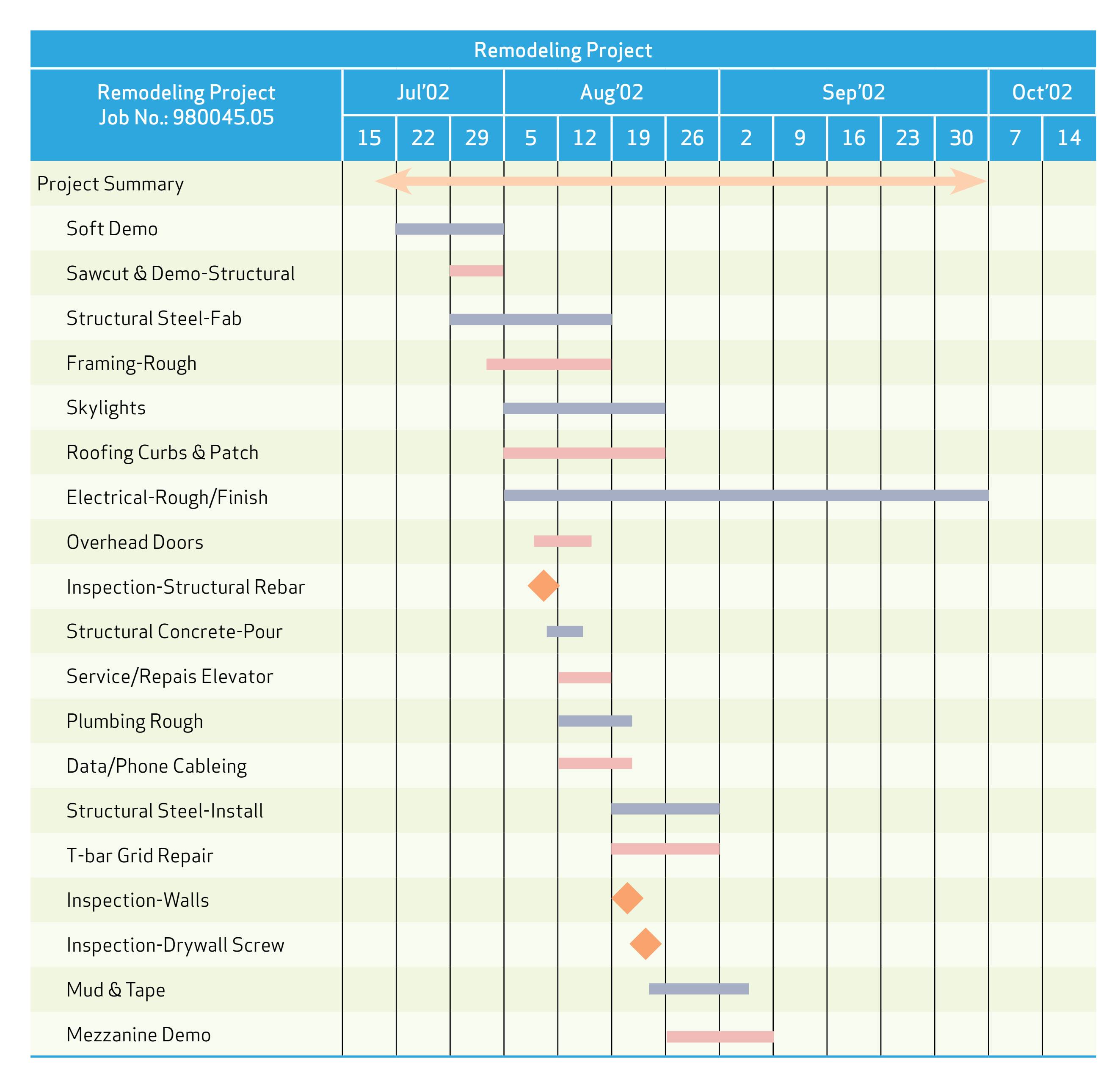


Otra técnica de planeación y control es el análisis de red tiempo-suceso, llamada *técnica de evaluación y revisión del programa* (*Program Evaluation and Review Technique,* PERT). Antes del desarrollo de la PERT, se diseñaron otras técnicas para evaluar de qué manera las partes de un programa se ajustan entre ellas mientras transcurren el tiempo y los sucesos.

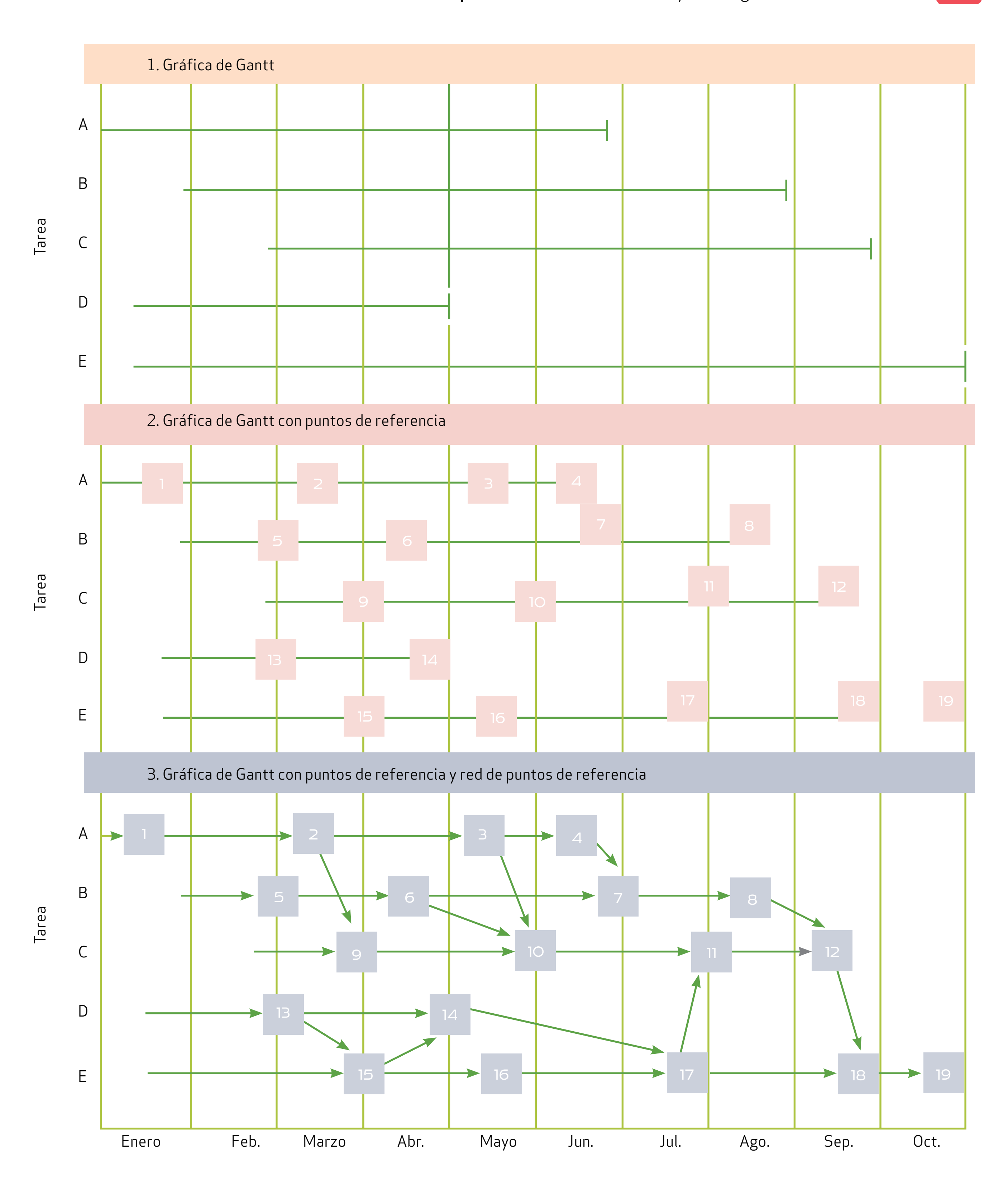
Gráficas de Gantt

Gráfica de Gantt Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los *sucesos* de un programa de producción.

La primera de las técnicas para evaluar las diversas partes de un programa fue el sistema de gráficas que desarrolló Henry L. Gantt a principios del siglo XX y que culminó en la gráfica de barras que lleva su nombre (figura 19.1). Aun cuando simple en concepto, a la **gráfica de Gantt** (que muestra las relaciones de tiempo entre los *sucesos* de un programa de producción) se la ha considerado revolucionaria en administración. Lo que Gantt reconoció es que las metas totales del programa deben considerarse como una serie de planes (o sucesos) de apoyo interrelacionados que las personas puedan entender y seguir. Los desarrollos de control más importantes reflejan este sencillo principio, así como los principios básicos de control, por ejemplo elegir y vigilar con cuidado los elementos más decisivos de un plan.



La gráfica de Gantt se basa en el concepto de que las metas totales de un programa deben considerarse como una serie de planes interrelacionados.



La gráfica de Gantt marcada con el número 1 muestra el tiempo programado para el cumplimiento de una tarea, como la adquisición (tarea A), y la programación correlativa de la realización de las demás tareas, como la fabricación de partes (tarea B). Cuando cada una de esas tareas se divide en puntos de referencia, como la elaboración de especificaciones de compra (tarea A-1), y cuando se determinan las relaciones en red entre los puntos de referencia de cada tarea y los de otras tareas, el resultado ofrece los elementos básicos de una gráfica PERT.

Figura 19.1 Transición de una gráfica de Gantt.

Puntos de referencia en la asignación de presupuestos

Como resultado del desarrollo de técnicas adicionales a partir de los principios de la gráfica de Gantt, y gracias a una mejor apreciación de la naturaleza en red de los programas, se diseñó la asignación de presupuestos con base en puntos de referencia y la PERT, lo que contribuyó a mejorar la planeación y el control de muchos proyectos y operaciones. La asignación de presupuestos a puntos de referencia divide un proyecto en partes controlables y luego las sigue con cuidado. Incluso los proyectos relativamente simples contienen una red de planes o proyectos de apoyo. En este enfoque del control, los puntos de referencia se definen como segmentos identificables, y cuando se cumple un segmento determinado, se pueden determinar sus costos u otros resultados.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Planeación y control en ingeniería

La mejor forma de planear y controlar un proyecto de ingeniería es desglosarlo en varios sucesos, como la terminación de los planos preliminares, un modelo experimental, el diseño de un paquete, un prototipo empacado y un diseño de producción; o podría desglosarse verticalmente en subproyectos (p. ej., el diseño de un circuito, un motor, un mecanismo impulsor, un dispositivo sensor, un dispositivo de realimentación de señal y componentes similares) que se completarían individualmente en una secuencia de tiempo, para que los componentes estén listos cuando se les necesite. La asignación de presupuestos a puntos de referencia permite a un administrador considerar a un programa complejo como una serie de partes más sencillas y así mantener algún control al saber si un programa sale adelante o fracasa.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)[3]

Desarrollada por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos, la PERT se aplicó formalmente por primera vez en 1958 para la planeación y el control del Sistema de Armas Polaris y funcionó bien para agilizar su terminación. Durante varios años, los servicios armados la recibieron con tanto entusiasmo que prácticamente se convirtió en una herramienta requerida a importantes contratistas y subcontratistas en las industrias de armamentos y espacial. Aunque la PERT ya no es tan mencionada en los contratos de defensa y espaciales, sus elementos fundamentales continúan siendo herramientas esenciales de planeación y control; más aún, en muchas aplicaciones no gubernamentales, entre ellas proyectos de construcción, ingeniería y herramientas, y hasta en tareas tan simples como la programación de actividades para generar reportes financieros mensuales, se utiliza la PERT o su técnica de red asociada, el método de ruta crítica.

PERT Sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que se identifican los diversos sucesos de un programa o proyecto, con un tiempo establecido para cada uno.

Principales características de la PERT

La **PERT** es un sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que se identifican los diversos sucesos de un programa o proyecto, con un tiempo establecido para cada uno, y luego, estos sucesos se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno con los demás. En cierto sentido, es una variante de la asignación de presupuestos a puntos de referencia (figura 19.1).

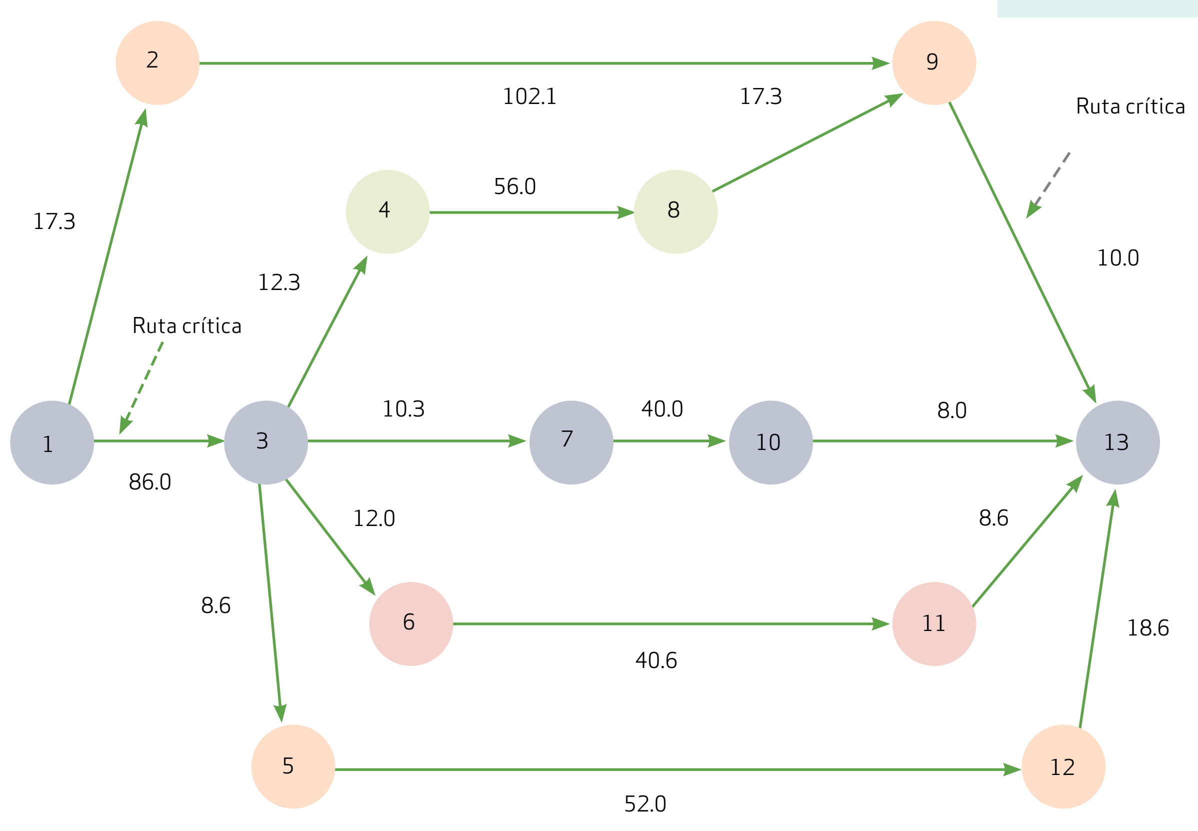
[3] Ingenieros de la compañía Du Pont también desarrollaron esta técnica por separado, pero prácticamente al mismo tiempo y la llamaron *método de ruta crítica*; aquí sólo se analiza la PERT porque la ruta crítica, aunque es distinta en algunos aspectos, utiliza los mismos principios.

La figura 19.2 muestra un diagrama de flujo PERT de la principal línea de ensamblaje de un aeroplano. Este ejemplo ilustra la naturaleza básica de la PERT, en que cada círculo representa un **suceso**, es decir, un plan de soporte cuya terminación puede medirse en un momento determinado, y está numerado en el orden en que ocurren; cada flecha representa una **actividad**, es decir, el elemento que consume tiempo de un programa o el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos; y el **tiempo de actividad**, representado por los números al lado de las flechas, es el tiempo requerido para completar un suceso.

Suceso Plan de soporte cuya terminación puede medirse en un momento determinado.

Actividad Elemento que consume tiempo de un programa o el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos.

Tiempo de actividad Es el tiempo requerido para completar un suceso representado por los números al lado de las flechas.



Ensamble principal de un avión. Los eventos (principales puntos de referencia de avance) son:

1. Puesta en marcha del programa de pedidos.
2. Puesta en marcha de adquisición de motor.
3. Conclusión de planes y especificaciones.
4. Conclusión de los planos del fuselaje.
5. Presentación de los requisitos del GFAE.*
6. Adjudicación de la subcontratación del ensamble de cola.
7. Adjudicación de la subcontratación de las alas.
8. Conclusión de la fabricación del fuselaje.
9. Conclusión del ensamble del motor en el fuselaje.
10. Recepción de las alas de los subcontratistas.
11. Recepción del ensamble de cola de los subcontratistas.
12. Recepción del GFAE.
13. Conclusión del avión.

*GFAE significa *Government-Furnished Airplane Equipment*, es decir, equipo de aviación proporcionado por el gobierno.

Figura 19.2 Diagrama de flujo PERT: tiempo en semanas.

Estimado de tiempo optimista Es un estimado del tiempo que se requiere si todo sale excepcionalmente bien.

Estimado de tiempo más probable Estimado con base en el tiempo que el ingeniero del proyecto realmente cree que se requiere para la tarea.

Estimado de tiempo pesimista Estimado de tiempo con base en el supuesto de que surgirá algún impedimento lógicamente atribuible a la mala suerte, aparte de un desastre importante.

Ruta crítica La secuencia de sucesos que toma el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos o son muy cortos.

En este ejemplo sólo se muestra un tiempo para cada actividad, pero en el programa original PERT había tres **estimados de tiempos**: el **optimista**, esto es, un estimado del tiempo que se requiere si todo sale excepcionalmente bien; el **más probable**, un estimado con base en el tiempo que el ingeniero del proyecto realmente cree que se requiere para la tarea, y el **pesimista**, un estimado de tiempo con base en el supuesto de que surgirá algún impedimento lógicamente atribuible a la mala suerte, aparte de un desastre importante. A menudo estos estimados se incluyen en la PERT porque en muchos proyectos de ingeniería y desarrollo es muy difícil estimar el tiempo con precisión; cuando se hacen varios estimados, por lo regular, se promedian y se asigna un peso especial al estimado más probable, entonces se utiliza un solo estimado para los cálculos.

El siguiente paso es calcular la **ruta crítica** que es la secuencia de sucesos que toma el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos o son muy cortos. En la figura 19.2, la ruta crítica comprende los sucesos 1-3-4-8-9-13; si se sigue esta ruta, el tiempo de actividad para la secuencia de sucesos es de 131.6 semanas, así que si la entrega se pactó en 135 semanas, hasta esta ruta crítica se habrá completado 3.4 semanas antes de tiempo. Algunas de las otras rutas son casi tan largas como la crítica; por ejemplo, la ruta 1-2-9-13 es de 129.4 semanas; esto no es raro en las gráficas PERT y se acostumbra identificar varias rutas decisivas en orden de importancia. Aun cuando la ruta crítica tiende a cambiar conforme los sucesos clave se demoran en otras partes del programa, identificarla al principio permite monitorear con detalle la secuencia de sucesos particular para asegurar que todo el programa vaya a tiempo.

Los análisis PERT típicos incluyen cientos o miles de sucesos; aun cuando los más pequeños pueden hacerse de forma manual, los estimados indican que cuando hay más de 200 a 300 sucesos involucrados, es prácticamente imposible manejar los cálculos sin una computadora.

Fortalezas y debilidades de la PERT

La PERT tiene cinco ventajas importantes:

1. Obliga a los administradores a planear, porque es imposible hacer un análisis tiempo-suceso sin ello, y ver cómo encajan las piezas entre ellas.
2. Obliga a la planeación desde abajo porque cada gerente subordinado debe planear el suceso del que es responsable.
3. Concentra la atención en elementos decisivos que pueden necesitar corrección.
4. Permite un tipo de control anticipativo: una demora afectará los sucesos subsiguientes y quizá a todo el proyecto, a menos que el gerente pueda recuperar el tiempo al recortar el asignado a alguna acción futura.
5. El sistema de red, con sus subsistemas, permite a los administradores dirigir reportes y presión para que se tomen medidas al punto y nivel adecuados de la estructura de la organización en el momento oportuno.

La PERT también tiene ciertas limitaciones: dada la importancia del tiempo de actividad para su operación, la técnica no es útil cuando un programa es impreciso y no pueden hacerse *presupuestos razonables*; sin embargo, incluso en este caso, puede *comprarse* un seguro para tales prácticas como poner a dos o más grupos de personas a trabajar en un evento cuando los costos lo permiten. Una desventaja importante de la PERT es su enfoque exclusivo en el tiempo y no en los costos; si bien, este enfoque es adecuado para programas en los que el tiempo no es esencial, o en los que, como a menudo ocurre, tiempo y costos tienen una relación estrecha y directa, la herramienta es más útil cuando no se introducen consideraciones temporales en el análisis (aunque existe otro programa llamado PERT/costo que, como su nombre lo indica, sí considera los costos).

Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral Herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales.

El **cuadro de mando integral** (o *balanced scorecard*) es una herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales; por tanto, este enfoque es complementario a las herramientas de planeación estratégica que se concentran en desarrollar objetivos de alto nivel. En concreto, el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a desarrollar una visión exhaustiva de sus negocios y medidas operacionales de éxito que, si se atienden, las ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño financiero deseado. Estas medidas y puntos de vista son cualitativos y cuantitativos, desde una perspectiva interna y externa son los que proveen el *balance del desempeño* y las medidas de administración y estratégicas.

Aunque el enfoque del cuadro de mando integral se ha desarrollado y modificado durante los últimos 20 años,[4] esencialmente conduce a las organizaciones a establecer metas para el desempeño y a medirlo en las funciones organizacionales que se cree llevarán a tener éxito en los objetivos de alto nivel; por ejemplo, se aconseja a los gerentes que establezcan las metas operacionales para el desempeño financiero y midan los aspectos relacionados con éste, la percepción del cliente, los procesos internos, el aprendizaje organizacional y la innovación. Una vez más, estos objetivos deben establecerse en línea con los objetivos de alto nivel de la organización; la noción es que si se alcanzan las metas operacionales, entonces, los objetivos de alto nivel también se lograrán.

Por ejemplo, si para la empresa una estrategia de alto nivel es ser percibida como líder en el campo de la tecnología que fascina a sus clientes con productos innovadores y que registra ganancias crecientes de manera consistente, entonces puede establecer metas en cada área de su cuadro de mando integral como se indica en la tabla 19.1.

Tabla 19.1 Ejemplo del enfoque de cuadro de mando integral para objetivos estratégicos de operación

Perspectiva/Meta	Meta intermedia	Meta de mediano plazo
Desempeño financiero	Identificación y contrato con proveedores de mayor calidad y menor costo	Reducir el costo unitario en 5% respecto de la competencia, con 10% menos defectos
Percepción del cliente	Disminución de los defectos 10% por debajo del promedio de la industria	Aumentar las recomendaciones positivas de los clientes en 25%
Procesos internos	Disminución en un nivel de las aprobaciones gerenciales requeridas para las devoluciones al cliente	Aumentar la cantidad de contactos positivos de los empleados con los clientes en 10%
Aprendizaje organizacional	Proporcionar capacitación en creatividad a todos los empleados	Aumentar la introducción de nuevos productos en 10%

Como se muestra en la tabla 19.1, el enfoque de cuadro de mando integral vincula metas específicas y conmensurables (p. ej., disminuir los defectos de producto en 10%) de los gerentes de operación con los objetivos estratégicos de alto nivel de la empresa (p. ej., fascinar a sus clientes). La

[4] El desarrollo del primer cuadro de mando integral (o cuadro de mando corporativo) se acredita a Art Schneiderman en 1987. Robert Kaplan y David Norton desarrollaron más el concepto y publicaron en 1996 el libro de gran influencia *The Balanced Scorecard*. Kaplan, Norton y otros continuaron haciendo avanzar el concepto y su aplicación hasta la fecha.

meta principal de este enfoque es proveer metas alcanzables para los gerentes de primera línea que, si se fijan y se alcanzan apropiadamente, lleven a alcanzar mayores aspiraciones organizacionales.

Conforme el concepto se ha ido desarrollando, el enfoque de cuadro de mando integral se ha concentrado en alcanzar dos de las perspectivas, el aprendizaje organizacional y los procesos internos eficientes e innovadores, que, si se alcanzan, conducen a una mejor percepción por parte del cliente y a mejores resultados financieros.[5] Este enfoque también es el centro del desarrollo de mapas estratégicos que permiten a los gerentes identificar los vínculos entre los objetivos estratégicos específicos y las metas medibles dentro de cada perspectiva.

Desde su introducción, el enfoque de cuadro de mando integral para aumentar la efectividad de las empresas se ha aplicado a muchos tipos de organizaciones: organismos gubernamentales, organizaciones comunitarias, empresas sin fines de lucro y empresas de alta tecnología han usado las premisas básicas de diferentes maneras.[6] Mientras continúa el debate sobre la aplicación apropiada y efectividad del enfoque de cuadro de mando integral a la instrumentación estratégica, hasta hoy sigue aprobando la prueba del tiempo y siendo una herramienta que los gerentes pueden aplicar para mejorar el desempeño de su organización.

PERSPECTIVA GLOBAL

Groupon se alía con MercadoLibre



La competencia en el mercado de cupones electrónicos ha incrementado pero sólo Groupon ha comenzado a expandirse a nivel mundial.

Mediante una alianza, los cupones de descuento que ofrece Groupon se podrán adquirir a través del sitio de MercadoLibre en la sección Descuentos del día. El director de esta última compañía, Francisco Ceballos, señala que "Alianzas de este tipo permiten que la industria se vea beneficiada y que cada vez más personas aprovechen los beneficios que brinda el comercio electrónico". Mientras que el *country manager* de Groupon, Manolo Atala, indicó que este tipo de alianzas facilita la apertura de nuevos canales que favorecen al usuario y facilitan la navegación por internet.

Groupon llegó a América Latina en 2010, ofreciendo descuentos en restaurantes, entretenimiento y otros servicios; hoy está presente en más de 40 países, y China es el lugar en que más recientemente se ha lanzado.

Con información de: Sánchez Onofre, Julio, "Cupones de Groupon, disponibles en MercadoLibre", *El Economista*, 3 de noviembre de 2011, disponible en: http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2011/11/03/cupones-groupon-disponibles-mercadolibre, recuperado el 3 de noviembre de 2011; Reuters, "Groupon entra al mercado chino", *AltoNivel*, 28 de febrero de 2011, disponible en: http://altonivel.com.mx/8829-groupon-entra-al-mercado-chino.html, recuperado el 3 de noviembre de 2011.



Tecnologías de la información[7]

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) facilita mucho el control organizacional a un costo relativamente bajo. El enfoque sistémico de administración (capítulo 1) muestra que,

[5] Kaplan, Robert y David Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.
[6] Véase, por ejemplo, Kaplan y Norton, "Keeping Score on Community Investment", *Leader to Leader*, núm. 33, 2004; y Sureshchandar y Leisten, "Holistic scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry", *Measuring Business Excellence*, núm. 9, 2005.
[7] Véase también, Drucker, Peter F., "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1995, pp. 54-63; "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto, pp. 3-20.

para realizar las funciones gerenciales y enlazar la organización con su ambiente externo, se requiere de la comunicación; ésta y el sistema de información de gestión (SIG) son el enlace que hace posible la administración.

Para empezar, debe entenderse la diferencia entre datos e información. Los *datos* son hechos crudos que pueden no ser muy útiles hasta que se convierten en *información*, es decir, una vez procesados se vuelven significativos y comprensibles para el receptor (véase también el modelo de comunicación en el capítulo 17); si bien, esto se aplica a la comunicación interpersonal, también es válida para las TI, que abarca una variedad de tecnologías, incluidos diversos tipos de *hardware* (computadoras e impresoras), *software* (sistemas operativos y procesadores de palabras o datos) y tecnologías de cómputo y comunicación (telecomunicación y administración de base de datos). De hecho, las nuevas tecnologías como la 4G (cuarta generación de tecnología inalámbrica) que amplía y mejora las capacidades de las TI, se desarrollan con rapidez: aun antes de que la tecnología 5G se instrumentara con amplitud, ya se habrá desarrollado la de quinta generación (5G).[8]

Las TI han promovido el desarrollo del SIG; la definición del concepto **sistema de gestión de la información** varía, aquí se define como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. El SIG tiene que adaptarse a las necesidades específicas y puede incluir información de rutina, como reportes mensuales; información que señale excepciones, sobre todo en puntos críticos, e información necesaria para predecir el futuro.

Sistema de gestión de la información Sistema formal para recopilar, procesar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas.

El equipo electrónico permite el procesamiento rápido y económico de enormes cantidades de datos. La computadora, con la programación apropiada, procesa datos para llegar a conclusiones lógicas, los clasifica y los hace fácilmente accesibles para su uso. Como se indicó, los datos no se convierten en información hasta que se procesan en informes útiles.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Asumirá China la función de la India en la contratación externa de TI?[9]

Mucho se ha escrito sobre la contratación externa (*outsourcing*) de proyectos de *software* en la India, de hecho, este país tiene alrededor de 200 000 ingenieros de TI trabajando a nivel arquitectura. El dominio del idioma inglés y el alto nivel educativo son otras de sus fortalezas; sin embargo, la India está preocupada por los servicios competitivos que ofrecen las compañías chinas, en este punto China está en desventaja competitiva: no sólo hay una escasez de talento gerencial, sino que carece de habilidades en el idioma inglés; además, una estructura de la industria TI fragmentada no conduce al desarrollo de sus capacidades de *outsourcing*, y quizá más importante, a las compañías extranjeras les preocupa la protección de la propiedad intelectual. A pesar de estas desventajas, China trabaja con ahínco para desempeñar una función en la contratación externa de TI.

La inversión conjunta de Microsoft y el gobierno municipal de Shangái realiza algunas tareas para el soporte con base en la red de Microsoft; con la intención de superar la debilidad en el dominio del idioma inglés, los empleados reciben capacitación para mejorar sus habilidades en idiomas, además, cada semana se celebra una sesión de 30 minutos: *el rincón del inglés*, en la que sólo se puede hablar dicho idioma; también las principales universidades requieren que un alto porcentaje de los cursos que ofrecen se impartan en inglés.

Así, si bien por el momento la India es uno de los líderes en *outsourcing* de TI por las condiciones favorables, el país puede esperar una competencia formidable de China.

[8] Nadel, Brian, "Waiting for the Wireless Revolution", *PC Magazine,* 21 de mayo de 2002, pp. 84-86.
[9] Yuan, Li, "Chinese Companies Vie for a Role in U.S. IT Outsourcing", *The Wall Street Journal,* 5 de abril de 2005.

Expansión de los datos básicos

La concentración en la administración de la información, aunada a su mejor procesamiento, condujo a la reducción de viejas limitaciones. Durante años los administradores han reconocido que la información contable tradicional, enfocada en el cálculo de utilidades, ha tenido un valor limitado para el control, aunque en muchas compañías han sido virtualmente el único tipo de datos recopilados y analizados con regularidad. Los administradores necesitan todo tipo de información no contable sobre el ambiente externo, como acontecimientos sociales, económicos, políticos y técnicos; además, requieren información no contable sobre las operaciones internas, la cual debe ser cualitativa y cuantitativa.

Aunque no ha habido mucho avance para cumplir estos requisitos, la computadora, más la investigación de operaciones, han llevado a una enorme expansión de la información gerencial disponible; esto se ve especialmente respecto de datos de marketing, competencia, producción y distribución, costos del producto, cambio tecnológico y desarrollo, productividad laboral y cumplimiento de metas. Cuando se preguntó a los lectores de *The Economist* qué tipo de tecnología influiría en la actividad económica, una amplia mayoría mencionó que las TI.[10]

Exceso de información y servicios de inteligencia

Los administradores que han experimentado el efecto de contar con un mejor y más rápido procesamiento de datos, tienen razón para temer a sufrir un exceso de información: habiéndose despertado su apetito por las cifras, los dispositivos generadores y procesadores de datos producen material a una tasa casi atemorizante; los gerentes se quejan de quedar sepultados bajo impresiones, reportes, proyecciones y pronósticos que no tienen tiempo de leer, no pueden comprender o no satisfacen sus necesidades particulares.

Un intento por resolver el problema de la sobrecarga de información es el establecimiento de servicios de inteligencia y el desarrollo de una nueva profesión de expertos en inteligencia. El servicio lo proporcionan especialistas que saben (o averiguan) qué información necesitan los administradores y cómo digerirla e interpretarla para su uso gerencial. Algunas compañías han establecido unidades organizacionales con los nombres de *servicios administrativos* o *análisis y servicios de administración* para hacer la información comprensible y útil.

Administrar por números[11]

Desde los primeros días del desarrollo del pensamiento gerencial se ha intentado traducir en números a la administración; Frederick Taylor, el padre de la dirección científica, pretendía mejorar la productividad y eficiencia (capítulo 1); de manera similar, la administración de operaciones se enfocaba en las actividades necesarias para producir bienes y servicios (capítulo 20); se utilizaron diversas herramientas para cuantificar las actividades y tareas; Edward Deming, el gurú de la calidad, utilizó herramientas estadísticas para mejorar la calidad (capítulo 1), y más recientemente la herramienta Six Sigma (véase Jack Welch de GE en el capítulo 13) se enfocó en la calidad y satisfacción del cliente. Desde hace poco también se ha intentado modelar a los trabajadores en grandes organizaciones como IBM mediante conceptos como *numerati*, cuya idea es desarrollar modelos matemáticos de las personas en las grandes organizaciones.

---

[10] "The Same—Only More So?", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, inserto p. 12.

[11] "Management by the Numbers" con extractos del libro de Stephen Baker, *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, pp. 32-38; véase el artículo de portada "Math Will Rock Your World", *Business Week*, 23 de enero de 2006; "Math Will Rock Your World", en: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_04/b3968001.htm, recuperado el 19 de agosto de 2011; "The Numerati", en: http://thenumerati.net/index.cfm?postID=61, recuperado el 19 de agosto de 2011.

La realización de modelos de personas en una organización puede ilustrarse mediante un proyecto que utilice conceptos de *numerati* en una compañía mundial como IBM: el trabajo y las destrezas requeridas pueden describirse en términos numéricos; los modelos de personas pueden obtenerse de diferentes unidades organizacionales localizadas en todo el mundo, y el presupuesto también se establece en números. Para encontrar a las personas adecuadas pueden buscarse los perfiles numéricos en una enorme base de datos, proyecto complejo que puede emplear conceptos como los descritos en el libro *The Numerati*, de Stephen Baker. La intención es cuantificar las variables humanas mediante bases de datos muy grandes y combinar los factores para alcanzar productividad y eficiencia; estas bases de datos pueden consistir en los correos electrónicos de los empleados, las conversaciones por teléfono celular, los calendarios electrónicos y los mensajes de computadora; conjuntos de datos que también pueden identificar las redes informales.

Pero este enfoque debe acompañarse de una advertencia: las personas pueden resistirse a que las traten como números; pueden sentir que se ha violado su intimidad y querer que les traten como seres humanos dignos, no como mercancía. El enfoque puede conllevar los aspectos negativos de la ingeniería industrial y las empresas pueden ser percibidas como si estuvieran en el *Big Brother*.

Como se hizo notar en la discusión sobre la jungla de teorías administrativas (capítulo 1), los enfoques numéricos, como el matemático, el *de la ciencia de la administración* o los de reingeniería o calidad total, contribuyeron mucho al desarrollo del pensamiento administrativo, pero aún hay muchas variables humanas que no pueden cuantificarse. Los autores de esta obra, y la mayoría de quienes escriben sobre administración, reconocen que el mejor enfoque es organizar el conocimiento de la administración según las funciones gerenciales de planeación, organización, asignación de personal, liderazgo y control, es decir, el marco de referencia de esta obra.

PERSPECTIVA GLOBAL

UPS: de la administración del tiempo a las tecnologías de la información (TI)[12]

En el negocio de la paquetería, el tiempo es esencial para United Parcel Service Inc. (UPS) y FedEx Corporation, dos feroces competidores. En el decenio de 1980, UPS era conocida por sus operaciones de baja tecnología, aunque con bastante personal en el transporte mediante camiones, con un enfoque en estudios intensivos de administración del tiempo; pero para 2006 el enfoque radicaba en TI, en parte impulsada por FedEx, que era conocida por su servicio de entrega de alta velocidad al día siguiente. Para mejorar la rapidez, los clientes de UPS pueden preparar sus propias etiquetas antes de que el paquete sea recogido, ir al sitio web de UPS o utilizar *software* proporcionado por la compañía. Con el uso del sistema de posicionamiento global por satélite, la compañía puede estimar con gran precisión la hora de entrega, y en el futuro quizá pueda programar las entregas mediante citas.



La meta de UPS es posibilitar el comercio en todo el mundo.

PERSPECTIVA GLOBAL

Las tablets, un invento que transformó los negocios

Por la movilidad y la funcionalidad que ofrecen, el uso de las tablets como una herramienta en la comunicación y gestión laboral en las empresas es un aliado indispensable para la productividad laboral. Esta tecnología no hace las mismas funciones que una computadora, pero puede facilitar y agilizar

[12] Dade, Corey, "Moving Ahead-How UPS Went from Low-Tech to IT Power-and Where It's Headed Next", *The Wall Street Journal*, 24 de julio de 2006.

tareas con los programas adecuados. Actualmente existen centenares de aplicaciones gratuitas que son un complemento para el manejo de los negocios en cualquier lugar; las herramientas de *software* se ajustan a las necesidades que el empresario está buscando.

La tablet puede fungir como un asistente personal, pues tiene un sistema operativo y una conexión de calidad móvil 3G que soporta lo último de la tecnología, aporta una facilidad de acceso a todo tipo de contenido, tiene un diseño ergonómico que permite llevarlo a cualquier lugar. En cuanto a la función empresarial, este dispositivo tiene una amplia funcionalidad: es un gran apoyo para las presentaciones de una junta; organiza y planifica citas con clientes; como centro de medios tiene un acceso inmediato a libros, revistas y periódicos que mantienen al empresario en una actualización constante de la información; la facilidad de descargar aplicaciones como Twitter o Facebook permite administrar las redes sociales que ahora tienen más impacto para una empresa.

Algunas aplicaciones que pueden ser útiles para que una empresa saque provecho de las estrategias del mundo informático son Documents To Go, SAP, Note Taker HD, SmartRecord, iTranslate (para iPad), Perch, Pipeliner CRM, Invoice2go, Slack, When I Work y muchas otras más.

Con información de: Network World, "Las cinco ventajas del uso de tablets en la empresa" en Network World, 23 de julio de 2013, en http://www.networkworld.es/movilidad/las-cinco-ventajas-del-uso-de-tablets-en-la-empresa; y de Informática Hoy, "Las mejores aplicaciones Android para la empresa y la oficina", s.f., en http://www.informatica-hoy.com.ar/android/Aplicaciones-Android-empresa-oficina.php, ambos recuperados el 23 de mayo de 2016; y de Clarín, "El iPad, una herramienta de trabajo" s.f., en http://www.clarin.com/trabajo/iPad-herramienta-trabajo_0_1334269071.html; TICbeat, "10 apps para llevarte el trabajo en el móvil" en TICbeat, 19 de mayo de 2016, en http://www.ticbeat.com/lab/10-apps-llevarte-trabajo-movil/, ambos recuperados el 30 de mayo de 2016.

El fenómeno Twitter[13]

Uno de los recientes fenómenos tecnológicos es Twitter, en el que las personas emiten mensajes cortos de no más de 140 caracteres; es una red social gratuita con un autor que tiene seguidores. Los mensajes pueden ser para el público o restringidos a los amigos; el programa se abre con una pregunta: "¿qué estás haciendo?", que, sin embargo, muchas personas no contestan. De todos modos, es una forma de empezar a conectarse.



En Twitter creen que el intercambio abierto de información puede impactar el mundo de forma positiva.

Twitter comenzó en 2006, durante una sesión de lluvia de ideas, y, desde entonces, crece rápidamente. Los tweets son usados no sólo por amigos sino también por políticos, reporteros de noticias (p. ej., CBS en Estados Unidos), manifestantes y personas que sólo quieren comunicar sus ideas. Los candidatos a la elección presidencial de Estados Unidos en 2008 usaron Twitter, y en ese mismo año, durante el ataque en Bombay, los testigos twittearon información vital como la localización de los hospitales; cuando el avión de US Airways amarizó en el río Hudson en Nueva York, las noticias se enviaron antes de que los reporteros llegaran, y durante la elección en Irán de 2009, los manifestantes usaron con efectividad la comunicación por Twitter.

Twitter obtuvo una gran cantidad de dinero de empresas de capitales de riesgo; sin embargo, hasta el momento las ganancias a largo plazo y el modelo de negocio no quedan claros. Aunque internet puede llegar a ser el próximo gran evento, las nuevas tecnologías siguen evolucionando y pueden amenazar el futuro de Twitter, así como a otras empresas de tecnología.



Oportunidades y retos creados por las tecnologías de la información

Prevenir el uso no autorizado de la información es sólo uno de los muchos retos creados por las TI; otros retos, así como oportunidades que trae la tecnología de la información incluyen usar los datos creados para servir mejor a los clientes e innovar.

[13] Hof, Robert D., "Betting on the Real-Time Web", *Business Week*, 17 de agosto de 2009, pp. 46-48; "Twitter", en: https://twitter.com/, recuperado el 2 de agosto de 2012.

Innovación a través de la analítica

El amplio uso de internet por parte de las organizaciones para recopilar y administrar datos ha creado un mar de información, mucha de la cual no se ha analizado o aprovechado de manera efectiva. La analítica es un campo creciente en el que se utilizan algoritmos estadísticos sofisticados para analizar las montañas de datos disponibles, con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar su servicio al cliente y operar de manera más eficiente. En un reciente artículo de *Harvard Business Review*, Thomas Davenport argumenta que algunas organizaciones están compitiendo en **analítica**.[14] Davenport identificó 11 organizaciones que clasificó como competidores analíticos de alto calibre cuando la analítica era la clave para la estrategia global de su empresa. Empresas como Amazon, Marriott y UPS aprovechan un enfoque amplio de la compañía en la recopilación, análisis y aplicación de información del cliente y operativa para mejorar la forma en que hacen negocios en términos de mejor servicio al cliente para impulsar ingresos adicionales o para reducir los costos de operación fuera de su modelo de negocio. Davenport argumenta a favor del apoyo ejecutivo para este enfoque empresarial con el fin de construir una cultura de empresa que acepta y aprovecha la analítica para mejorar sus procesos de negocio.

Analítica es un campo en ascenso en el que se usan algoritmos estadísticos sofisticados para analizar la montaña de los datos disponibles con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar su servicio al cliente y operar de manera más eficiente.

Los resultados de la aplicación de la analítica a los datos de la organización también pueden conducir a la innovación en la forma en que se mejora la experiencia del cliente a través de productos y servicios más personalizados. Mientras que el proceso de innovación puede comenzar con la observación del comportamiento del usuario, el análisis riguroso de los datos del cliente le ayudará a confirmar las estrategias óptimas para mejorar la experiencia del cliente con los productos y servicios mejor confeccionados y la fijación de precios que aumenten la retención de clientes y el crecimiento beneficioso de ingresos.

Dispositivos de reconocimiento de voz

Una forma de fomentar el uso de las computadoras es mediante dispositivos de reconocimiento de voz, cuyo objetivo es ingresar los datos en la computadora al hablar de manera natural en lugar de utilizar el teclado; varias compañías trabajan en esos dispositivos. Un programa llamado *Dragon Naturally Speaking*, de Nuance, mejora continuamente con cada nueva edición. Durante algún tiempo, el reconocimiento de voz simple ha tenido un uso limitado, concretarse a extender el vocabulario mediante una memoria más grande no es suficiente, imagine la sofisticación necesaria del programa para distinguir entre sonidos similares como “ten” y “den” o “ejército”, “ejercito” y “ejercitó”; a pesar de los complejos problemas, algunos creen que los esfuerzos realizados en esta área darán como resultado productos que pueden revolucionar las operaciones de una oficina.

Después de un arranque lento, el reconocimiento de voz se emplea cada vez más en los centros de llamadas de las compañías telefónicas, aerolíneas y empresas de servicios financieros.[15] La rentabilidad de esta tecnología es uno de los principales factores para su creciente uso, las computadoras ya son menos costosas y el acceso a banda ancha, internet y ethernet inalámbrica se ha vuelto más común; sin embargo, el mayor efecto del reconocimiento de voz puede estar en el auto, y quizá el impedimento más importante a este desarrollo es, al menos en Estados Unidos, el desacuerdo sobre un estándar común en la industria.

Teleconmutación

El amplio uso de las computadoras y la facilidad de enlazarlas a través de líneas telefónicas (o hasta de dispositivos inalámbricos) a la computadora central de una compañía han llevado a la **telecon-**

---

[14] Thomas Davenport (2006). “Competing on Analytics”, *Harvard Business Review*, enero de 2006.
[15] “Just Talk to Me”, *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, inserto pp. 13-15.

Teleconmutación Trabajar en una terminal de computadora desde casa en lugar de desplazarse al lugar de trabajo.

mutación, es decir, que una persona pueda trabajar en una terminal de computadora desde su casa, en lugar de desplazarse al lugar de trabajo. Algunas de sus ventajas son mayor flexibilidad en la programación del trabajo, evitar los congestionamientos de tránsito y la menor necesidad de espacios de oficina.

El futurista Alvin Toffler previó una *cabaña electrónica* con terminales de computadora instaladas en casa, pero John Naisbitt, en su libro *Megatrends*, es escéptico de la idea y sugiere que después de trabajar desde casa durante un tiempo los trabajadores extrañarán los chismes de la oficina y la interacción humana con sus colegas.[16] Algunas compañías, que han contratado personas que trabajan desde su casa, han sido criticadas por no proporcionarles las prestaciones ofrecidas a los trabajadores de oficina; sin embargo, en Pacific Bell a los participantes en el programa voluntario se les considera empleados de tiempo completo, más aún, algunos van a la oficina al menos una vez a la semana para revisar su correspondencia y convivir con sus compañeros de trabajo.

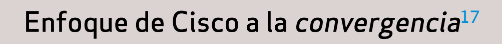
Con la creciente complicación del tránsito, en especial en las áreas metropolitanas, puede verse un mayor uso de la teleconmutación, pero se duda que reemplace a la oficina como hoy se conoce.

Redes de computadoras

El amplio uso de las computadoras independientes a menudo genera una duplicación de esfuerzos; por ejemplo, puede que la base de datos que está en la *mainframe* o minicomputadora no sea accesible desde el equipo de escritorio, por lo que se han desarrollado redes que enlazan las estaciones de trabajo entre sí, con computadoras más grandes y con equipo periférico. La interconexión permite a varios usuarios de diferentes estaciones de trabajo comunicarse entre ellos y tener acceso a otras computadoras; más aún, las estaciones de trabajo se conectan a un costoso *hardware* que puede ser subutilizado por un usuario único, por ejemplo, pueden compartirse impresoras láser o unidades de respaldo para guardar archivos de datos.

Hay muchas aplicaciones más de las redes de computadoras, como el correo electrónico y la recopilación, difusión e intercambio de datos, información y conocimientos; las redes de computadora avanzan de forma continua por lo que surgen nuevos desarrollos tecnológicos que cambian rápidamente el sistema de manejo de la información.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



Enfoque de Cisco a la *convergencia*[17]

La tecnología sufre rápidos cambios, como lo ilustra la convergencia, lo que significa integrar computadoras, sistemas de entretenimiento e internet. Hay muchos participantes en ese mercado: Apple, Hewlett-Packard, Microsoft, Sony o Cisco, y las fortalezas competitivas de este último están en los equipos de redes, como el producto Linksys: con la intención de enfocarse en el cliente, Cisco introdujo el sistema para habitaciones múltiples Linksys Wireless Home Audio, y otras de sus marcas incluyen las cajas de instalación de televisiones de pantalla grande de Scientific Atlanta y Flip (de Pure Digital), que produce cámaras de video muy sencillas. Al combinar sus fortalezas en redes, la empresa espera aprovechar esta tendencia actual.

16 Naisbitt, John, *Megatrends*, Nueva York: Warner Books, 1982, cap. 1.
17 Wildstrom, Stephen H., "Meet Cisco, the Consumer Company", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 73-74.

Internet

Internet es la mayor red de computadoras; empezó en el Departamento de Defensa de Estados Unidos en 1969 para enlazarse con contratistas de investigación militar y universidades que hacían investigaciones para el ejército.

Internet Es la mayor red de computadoras y una red de redes.

Internet recibió un impulso mediante la World Wide Web, que fue desarrollada en el European Particle Physics Laboratory; el estándar para representar datos en ella se llama *Hypertext Markup Language* (lenguaje para el marcado de hipertexto o HTML), y también fue impulsada por el navegador Mosaic (que podía descargarse sin costo), lanzado por Marc Andreessen, estudiante de la Universidad de Illinois, una herramienta fácil de utilizar para acceder a información de todo el mundo, como visitar las páginas de red de una compañía para aprender sobre ella, sus productos y servicios. Más adelante, Andreessen ofreció Netscape, el producto comercial de Mosaic, y se convirtió en multimillonario con la oferta pública de la compañía en 1995.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN — iPhone de Apple: un producto verdaderamente global y la presentación del nuevo iPhone5[18]

Es muy raro que los clientes hagan fila para conseguir un producto que se acaba de lanzar, pero lo hicieron cuando Apple presentó el iPhone 3G, el teléfono que estaba a la vanguardia tecnológica cuando se introdujo el 11 de julio de 2008 en Estados Unidos y muchos otros países. Evidentemente no era el teléfono celular tradicional, sino que tenía ciertas características de minicomputadora, ¿por qué las personas hacían cola durante horas para obtener un iPhone?, ¿cuáles eran las singularidades que lo hacían tan especial? Aquí están algunas: puede sincronizarse con los nombres, números de teléfono, direcciones, correo electrónico u otras cosas en la lista de contactos; más aún, puede conectarse con las fotos de los calendarios, podcasts, películas e incluso programas de TV. Una de las características distintivas es que se pueden desarrollar aplicaciones de acceso gratuito si se adquieren en iTunes; otra característica popular entre las empresas es ponerle *push accounts,* esto es, que cuando se ingresan nuevos datos, como un correo electrónico, éstos se comunican directamente a la computadora y al iPhone en forma inalámbrica; esta información puede obtenerse a través del celular o de una conexión Wi-Fi.

El iPhone 3G fue un gran avance sobre los iPhone antiguos, que se introdujeron casi un año antes, pero con mucha mayor rapidez y a un menor precio; éstas y otras características, resultaron atractivas para los clientes y los hacían esperar en fila. Esto es lo que lo hace un teléfono global: una parte se desarrolló en un garaje en la India, el aparato fue diseñado por Apple Computers en Silicon Valley, cerca de San Francisco, y fue producido en China; en parte mediante esta cooperación, el nuevo iPhone pudo ofrecerse a 199 dólares para el modelo de 8G (la mitad del precio del teléfono previo que era mucho más lento). Sin embargo, la gente objeta que los únicos proveedores del servicio en Estados Unidos eran AT&T yVerizon. En otros países, también estuvo limitado a uno o pocos proveedores, como en Alemania que es T-Mobile.

Algunas otras características son que el sistema de posicionamiento global (GPS) funciona en todo el mundo para encontrar una dirección; se pueden realizar multitareas; con la cámara pueden tomarse fotografías y enviarlas por correo electrónico a cualquier persona de la lista de contactos, y también se tiene acceso a la tienda de Apple en donde puede adquirirse música y videos.

Una característica única es la App Store, en la que los desarrolladores de todo el mundo pueden ofrecer sus programas para el iPhone, que también permite jugar juegos, leer noticias y crónicas deportivas. Estas características y la disposición del teclado internacional hacen del iPhone un producto verdaderamente global.

[18] Mossberg, Walter, "Newer, Faster, Cheaper iPhone 3G", *The Wall Street Journal,* 8 de julio de 2008; "Lab Tests," *Consumer Reports,* octubre de 2008, p. 31; iPhone-4s-Review, en: http://www.engadget.com/2011/10/14/iphone-4s-review, recuperado el 22 de septiembre de 2012; Apple Store, en: <http://store.apple.com/us/browse/home/shop_iphone/family/iphone/compare, recuperado el 14 de marzo de 2016; Sara Ashley O'Brien, "Apple rompe récord de ventas con sus nuevos iPhones", sección Móvil, CNN, 28 de septiembre de 2015, en http://cnnespanol.cnn.com/2015/09/28/apple-rompe-record-de-ventas-con-sus-nuevos-iphone/#0, recuperado el 28 de julio de 2016.

Aunque el teléfono 3G fue una innovación importante, la tecnología cambia rápidamente. En 2011, el iPhone 4S fue presentado con el chip A5 de doble núcleo, la cámara 8 MP y la función Siri que permite el uso de comandos de voz. El iOS 5 es el sistema operativo más avanzado para dispositivos móviles. Una vez más, los fanáticos se mantuvieron parados en fila en las tiendas de Apple para comprar el nuevo iPhone.

En septiembre de 2012, salió a la venta el iPhone 5 y en septiembre de 2014 se lanzó el iPhone 6, que tiene muchas características nuevas, como:

- Nuevo chip A6 en comparación con el antiguo chip A5.
- Pantalla más grande de 4.7 y 5.5 pulgadas y de retina HD.
- Más delgados que el iPhone 5, de 6.9 milímetros.
- Microprocesador de dos núcleos a 1.4 GHz.
- Cámara mejorada de 8 pixeles.
- Acceso por touch ID y por huella digital.
- Conectividad Wi-Fi mejorada.
- la opción del soporte NFC para pagos móviles.
- Software iOS 8.

A finales de 2014, el iPhone 6 se posicionó en el primer lugar con 20% de la participación de mercado en todo el mundo, seguido de Samsung. Pero, como la carrera de la innovación telefónica no descansa, a finales de 2015, Apple sacó sus versiones s y s Plus y rompió récord al vender 13 millones de teléfonos en una semana.

Otros tipos de redes

Además de internet, existen otros tipos de redes: **intranet** es una red que aplica tecnologías de computadora e internet a una organización o grupos determinados dentro de la empresa, y **extranet** también usa tecnologías de computadora e internet, pero conecta a determinados usuarios dentro y fuera de la organización; por ejemplo, un agente de compras se enlaza con ciertos vendedores para realizar transacciones de compra y venta.

Intranet Red que aplica tecnologías de computadora e internet a una organización o grupos determinados dentro de una empresa.

Extranet Red que usa tecnologías de computadora e internet para conectar a determinados usuarios dentro y fuera de la organización.

Groupware (*software* de grupo)

Las redes facilitan el proceso de administración y otras actividades comerciales; un grupo de personas en una red puede colaborar a grandes distancias al mismo tiempo utilizando ***groupware***, *software* que permite mostrar un documento a varios usuarios en sus monitores para que ellos comenten o realicen cambios, de manera que personas ubicadas en diferentes partes del mundo colaboran en la misma tarea en forma simultánea.

Groupware *Software* que permite a un grupo de personas en una red colaborar a grandes distancias al mismo tiempo.

Freeware: la búsqueda de un modelo de negocios[19]

No existe un acuerdo sobre el término ***freeware***, por lo general, se refiere a un *software* completamente funcional sin costo; sin embargo, puede imponer restricciones al usuario, como que sea para uso exclusivamente personal y no con fines comer-

Freeware *Software* funcional sin costo que puede o no tener restricciones acerca de su uso.

[19] Anderson, Chris, "The Economics of Giving It Away", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2009; "Freeware", en: http://en.wikipedia.org/wiki/Freeware, recuperado el 19 de agosto de 2011.

PERSPECTIVA GLOBAL

Conectividad para todos

Cada día se expande la conectividad en el mundo, así lo muestra un estudio de la internet World Stats, que de acuerdo a un sondeo arrojó que Norteamérica es la región del mundo con mayor acceso a internet con 87.5% de su población total, seguido de Europa con 73.5%; pero África es la zona con menor acceso en el mundo, con 28.6%.

En el informe anual "The State of Broadband 2015", realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se establece que 57% de los habitantes del planeta no tiene acceso a internet, es decir, 4 200 millones de personas.

La desigualdad en la conexión —sea por cable o aire— crea desventajas socioeconómicas en millones de personas, por lo que el informe de la ONU propone una política de acceso universal a la banda ancha; además, hay varios proyectos que están en procesos de investigación para proporcionar conectividad en complejas zonas geográficas a las que no se puede llevar la internet.

Uno de estos proyectos, es el de Li-Fi (Light Fidelity) del profesor de la Universidad de Edimburgo, Harold Haas, quien descubrió que un solo LED podía permitir la transmisión de datos alcanzando velocidades de 1 GB por segundo.

Li-Fi es una nueva tecnología que utiliza la luz eléctrica para ofrecer una conexión a internet de banda ancha, 100 veces más rápida que una conexión de Wi-Fi. Además de que no se necesita una inversión alta en infraestructura de conexión; otra ventaja que tiene es la seguridad al momento de transmitir información, ya que la luz no atraviesa las paredes y el flujo de datos simultáneos en una habitación cerrada no puede ser interceptado.

El mexicano Arturo Campos es el primero en llevar la tecnología de Li-fi al mercado a través de la empresa Sisoft, que, desde 2010, hace prototipos y pruebas que han alcanzado la transferencia de archivos de 224 GB por segundo.

Con información de: Xataka, "Cómo la Li-Fi podría conectar al mundo que aún no está en Internet gracias a la luz", 29 de febrero de 2016, en Xataka: http://www.xataka.com/n/como-la-li-fi-podria-conectar-al-mundo-que-aun-no-esta-en-internet-gracias-a-la-luz; y de "4.200 millones de personas siguen sin poder conectarse a internet, varios proyectos quieren solucionarlo", en Xataka, 22 de septiembre de 2015, http://www.xataka.com/investigacion/4-200-millones-de-personas-siguen-sin-poder-conectarse-a-internet-varios-proyectos-quieren-solucionarlo; y de *El Economista*, "LiFi, la conexión 100 veces más rápida que el Wifi, ya en México", 26 de enero de 2016, en *El Economista* http://www.eleconomistaamerica.com/emprendedores-eAm-mx/noticias/7304412/01/16/La-conexion-100-veces-mas-rapida-que-el-Wifi-ya-en-Mexico.html; y de *Forbes*, "Li-Fi: la tecnología que podría reemplazar al Wi-Fi", s.f., en *Forbes* http://www.forbes.com.mx/li-fi-la-tecnologia-que-podria-reemplazar-al-wi-fi/, recuperados todos el 20 de mayo de 2016.

ciales. El *freeware* es diferente del ***shareware***, que generalmente requiere un pago después de un periodo inicial o al escalar a funcionalidades extra.

Shareware *Software* funcional que requiere un pago después de un periodo inicial de uso o para tener acceso a funciones adicionales.

Hoy en día mucha información que anteriormente costaba puede obtenerse sin costo; por ejemplo, Wikipedia es una enciclopedia gratuita basada en la red que se sostiene de sus colaboradores. Muchos sitios web sustituyen a agentes o empresas: los sitios de comercio en línea reemplazaron a los agentes viajeros; Turbo Tax, el *software* de contabilidad, suplió a los contadores, y los motores de búsqueda reemplazaron a las agencias de viaje. También hay otros sitios web gratuitos; por ejemplo, con el iPhone o iPod Touch puede escucharse música gratuita en Pandora, mientras que en Hulu se pueden ver películas sin costo y Skype permite hacer llamadas telefónicas gratuitas. YouTube es un sitio web para compartir videos que usan tanto individuos como organizaciones; por ejemplo, en 2009 el Vaticano entró al mundo de la nueva tecnología con su propio sitio web en YouTube (http://de.youtube.com/vatican?hl=en), y su programa está disponible en varios idiomas. Así que, ¿cuál es el modelo de negocios para las empresas que proveen acceso libre a los contenidos que ofrecen?

El modelo tradicional era como sigue: primero comenzaba con una idea, luego se conseguía dinero para llevar esa idea al mercado; si tenía éxito, se obtenía dinero adicional para expandir el negocio y, finalmente, una gran empresa compraba el producto o servicio emprendedor; sin em-

bargo, durante el colapso financiero global de 2008 se volvió difícil conseguir financiamiento y las empresas buscaron nuevos modelos de negocio. El popular Facebook tiene muchos clientes, pero no es efectivo para conseguir dinero de publicidad, y el ampliamente usado YouTube también está en dificultades. La pregunta que constantemente viene a la mente es: ¿cómo puede Microsoft competir en mercados en donde los procesadores de palabras y las hojas de cálculo están disponibles gratuitamente? Para ello creó una versión web de su *software* de negocios y la ofreció sin costo a pequeñas y jóvenes empresas que tuvieran menos de tres años de antigüedad y utilidades menores a un millón de dólares, con la esperanza de que conforme crezcan comprarán y usarán los programas de Microsoft.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

¿Es *WiMax* una tecnología innovadora?[20]

WiMax *Worldwide Interoperability for Microwave Access*, que utiliza chips de Intel.

¿Qué es *WiMax*? El término proviene de *Worldwide Interoperability for Microwave Access*, que utiliza chips de Intel. También se le conoce como IEEE 802, un sistema de comunicación inalámbrica digital. Es una extensión de la Wi-Fi que se usa en casas y negocios con un rango limitado; en contraste, *WiMax* puede extender su rango hasta 30 millas (unos 45 km) y es mucho más rápida, lo que la hace apta para el acceso inalámbrico. El plan es incluirla en las PC, los *smartphones*, las televisiones y en TiVo, para que grandes empresas la utilicen, entre ellas Nokia, Samsung y Sprint. El problema es que en 2007 Sprint era una empresa relativamente débil que perdía clientes respecto de AT&T, Verizon Wireless y T-Mobile. Pero *WiMax* tiene el gran potencial de búsqueda, correo electrónico y otros servicios web que provee Google, y las empresas satelitales pueden usarlo para servicios de TV. Sólo el futuro dirá si la llegada de la tecnología *WiMax* hará realidad su potencial.

Mientras los usuarios de *software* se benefician de lo que se distribuye gratuitamente, las empresas sufren para encontrar un modelo de negocios rentable.

Seguridad de la información[21]

Con el creciente uso de las TI, la preocupación por la seguridad también aumenta; no sólo los negocios, sino también las personas son vulnerables a irrupciones en sus computadoras, o interrupciones o alteraciones de las transmisiones electrónicas. Un *hacker* (alguien que ingresa en una computadora) puede alterar o hasta destruir registros bancarios o de otro tipo. La protección de las computadoras se hace mediante codificación o encriptación, en la que se utiliza un código secreto para revolver el mensaje de manera que no pueda leerse; el uso del *firewall* también proporciona protección, y éstos vienen como programas de *software* (p. ej., el Norton Personal Firewall 2002 o Zone Alarm Pro) o como *hardware* (navegador Ethernet). Una gran variedad de programas antivirus protege contra virus o gusanos de sistemas, que causan graves daños a computadoras y redes. Otra preocupación son las personas que trabajan con sistemas de información en las organizaciones, quienes deben ser responsables, estar capacitadas y responder por su comportamiento con penas rigurosas por violar la seguridad. Individuos y compañías también deben proteger sus datos al hacer copias de respaldo y almacenarlas en un sitio seguro, tal vez fuera del lugar de trabajo.

[20] Edwards, Cliff, con Moon Ihlwan, "The Road to WiMax," *Business Week*, 3 de septiembre de 2007, pp. 58-64.
[21] Luhn, Robert y Scott Spanbauer, "Protect Your PC", *PC World*, julio de 2002, pp. 92-106; "Cyberspace Invaders", *Consumer Reports*, junio de 2002, pp. 16-20; véase también "Security", en: http://www.pcmag.com/category2/0,2806,4829,00.asp, recuperado el 19 de agosto de 2011, y "Security", en: http://www.pcworld.com/topics/security.html, recuperado el 19 de agosto de 2011; véase también *The Cyber Solutions Handbook*, boozallen.com, recuperado el 30 de octubre de 2015.

Economía digital, *e-commerce* y comercio móvil



Alan Greenspan, ex presidente del Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos, y una de las personas más influyentes del mundo de las finanzas, declaró en 1999: "Las innovaciones más recientes, que llamamos tecnologías de la información, han empezado a alterar la manera en que hacemos negocios y creamos valor, a menudo de formas que no eran previsibles ni siquiera hace cinco años". El ***e-commerce***, esto es, las transacciones comerciales por la red, está cambiando la forma en que hacemos negocios.

E-commerce Transacciones comerciales que se realizan por la red.

Economía digital emergente[22]

Las TI afectan a la mayoría de los aspectos de los negocios y la vida personal, mientras el poder de las computadoras crece con rapidez, su precio cae de forma drástica: el auto Ford Taurus de hoy tiene más poder de cómputo que la *mainframe* de un millón de dólares del programa espacial Apollo. Las TI elevan la productividad, no sólo en la producción y distribución de bienes, sino también de los servicios, mientras que la mejoría en la productividad, a su vez, genera niveles de vida más elevados. El efecto de estas nuevas tecnologías es global, lo que aumenta la competencia e innovación. La capacidad de procesar con facilidad grandes cantidades de datos en investigación y desarrollo ha acortado el tiempo de desarrollo de nuevos productos, y acelerado su introducción en el mercado.[23]

Uno de los efectos más importantes de internet es la forma en que se realizan los negocios, las relaciones con proveedores y clientes están sufriendo enormes cambios. Las telecomunicaciones y la TI contribuyeron mucho a la más grande expansión económica en tiempos de paz en Estados Unidos, y la inversión en esas tecnologías finalmente ha rendido frutos. Hoy día existe *e-todo*: *e-mail*, *e-commerce*, *e-business*, *e-money* (uso de tarjetas inteligentes y dinero digital), *e-travel*, *e-finance*, *e-loans*, *e-music*, *e-books*, *e-stamps* y muchas *e-actividades* más.

Las ganancias económicas del *e-commerce* provienen de los menores costos de las compañías en línea (al compararlos con las tiendas físicas tradicionales), la reducción en los costos de distribución y la eliminación de intermediarios, y los compradores se benefician porque pueden comparar precios y seleccionar lo mejor desde la comodidad de su hogar u oficina. ¿Cómo pueden los negocios tradicionales competir con los electrónicos? Tiendas como Kmart y Walmart ahora también realizan negocios por la red, convirtiéndose en compañías de *clics y tradicionales* o *clics y convencionales*; esto significa que pueden hacerse compras con un clic o, personalmente, al acudir a sus tiendas físicas.

Como se ilustra en la figura 19.3, internet facilita cuatro tipos de transacciones, que son:

	Consumidor	Empresa
Consumidor	C2C eBay Subastas	Empresa Priceline El cliente fija el precio
Empresa	B2C Amazon (libros, discos, etc.) Travelocity (viajes)	B2B Ford, GM, DC Fabricantes a proveedores

Adaptado de: "E-Commerce Survey", en *The Economist*, 26 de febrero de 2000, inserto, p. 11.

Figura 19.3 Matriz del comercio electrónico.

[22] Véase también Moore, Simon, "Disaster's Future-The Prospect for Corporate Crisis Management and Communication", en *Annual Editions-Management*, Maidment, Fred H. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 106-113.
[23] "Elementary, My Dear Watson", *The Economist*, 23 de septiembre de 2000, inserto pp. 7-9.

1. *Negocio al consumidor* (*B2C, business to consumer*). Ordenar libros u otros artículos de Amazon.com o comprar una computadora a Dell en línea son ejemplos de transacciones B2C. La tienda de abarrotes Safeway entrega productos pedidos por la red en el hogar de los clientes.
2. *Consumidor al negocio* (*C2B, consumer to business*). Un ejemplo de transacción C2B es la puja por boletos de avión de posibles viajeros a través de Priceline.com
3. *Consumidor al consumidor* (*C2C, consumer to consumer*). El sitio de subastas en red de eBay ofrece transacciones C2C, mediante las cuales los individuos pueden vender sus artículos.
4. *Negocio a negocio* (*B2B, business to business*). Las transacciones B2B probablemente tendrán el mayor efecto en la economía; por ejemplo, los dos mayores fabricantes de autos, General Motors (GM) y Ford, planean transferir todas sus compras a la red en los próximos años. GM afirma que su sitio en la red será el mercado virtual más grande del mundo. Entonces, ¿qué podría significar esto para el consumidor en el futuro? Ford y GM podrían construir autos sobre pedido para su entrega en unos cuantos días, tal como ahora se ordenan computadoras personalizadas de Dell.[24] Es posible que GM y Ford se conviertan en compañías virtuales con experiencia en el diseño de autos y marketing de la marca.

www.covisint.com

Covisint, la coinversión entre Ford, GM, Chrysler y Renault/Nissan, podría convertirse en la bolsa en que los proveedores comercian entre sí.[25] Existe la preocupación de que esto pueda conducir a prácticas monopólicas y, por consiguiente, que el Departamento de Justicia de Estados Unidos investigue.

PERSPECTIVA GLOBAL

Privalia crece y se consolida en España



Se estima que Privalia ganó 11 millones de euros en 2015 y creció 23% en relación con 2014.

El club privado de ventas online, Privalia, que lanza campañas de productos exclusivos de marcas reconocidas con descuentos desde 40 a 70%, inició su modelo de *e-commerce* en España durante el año 2006 y se amplió a Italia en 2007; como resultado del éxito y las ventas en constante ascenso en dichos países, se expandió a Brasil en 2008 y a México en 2010; además, para impulsar el *e-shopping* en las redes sociales, lanzó Fan Shop, su tienda en Facebook mediante la cual, además de promover las compras por ese medio, premia la fidelidad de sus clientes ya que a través de ella pueden ingresar a campañas exclusivas antes que los socios de su página web e incluso adquirir productos que sólo se venden en Fan Shop.

La compañía ha anunciado que, durante el primer trimestre de 2012, lanzará en España un nuevo sitio web con un catálogo permanente de productos sin descuento para complementar el abanico de opciones de moda que ofrece a sus socios, así como Privalia Travel, una agencia de viajes con descuentos por internet. Aunado a dichos lanzamientos, la empresa adquirió Dress-for-less, un *outlet on line* alemán con catálogo permanente. Se espera que los tres nuevos sitios también se lancen en Italia, Brasil y México.

Con información de: Merca2.0, "Privalia conquista México con sus ofertas", 19 de abril de 2010, disponible en http://www.merca20.com/privalia-conquista-mexico-con-sus-ofertas/, recuperado el 3 de noviembre de 2011; Merca2.0, "Surge Fan Shop, la primera tienda en Facebook", 10 de junio de 2011, disponible en http://www.merca20.com/surge-fan-shop-la-primera-tienda-en-facebook/, recuperado el 3 de noviembre de 2011; LaVanguardia.com, "Privalia prepara una nueva web de moda con productos sin descuento", 3 de noviembre de 2011, disponible en http://www.lavanguardia.com/se-lleva/20111103/54237413894/privalia-prepara-una-nueva-web-de-moda-con-productos-sin-descuento.html, recuperado el 3 de noviembre de 2011.

---

24 Serwer, Andy, "Dell Does Domination", *Fortune*, 21 de enero de 2002, pp. 71-75.
25 "A Market for Monopoly?", *The Economist*, 17 de junio de 2000, pp. 59-60.

En el negocio de las aerolíneas se está dando otra batalla, las cinco más grandes de Estados Unidos (Continental, Delta, Northwest, United Airlines y American Airlines) tienen un sitio en línea común llamado Orbitz.com, que compite con los agentes de viajes tradicionales, así como con otros que existen en línea como Travelocity y Expedia (una compañía de Microsoft) al tratar de recortar sus precios.[26]



Tres cuartas partes de todo el comercio electrónico se realizan en Estados Unidos, donde se originaron 90% de todos los sitios web comerciales;[27] sin embargo, el país con más servidores de internet por habitante es Finlandia, y Estados Unidos clasifica en segundo lugar. Entre las compañías más admiradas del mundo, identificadas por la revista *Fortune*, muchas están en el negocio de las TI,[28] he aquí algunos nombres conocidos: Microsoft, Dell, Cisco Systems, Intel, Nokia y Lucent Technologies; sin embargo, en 2002 algunas de las llamadas compañías punto.com cayeron del favor de los inversionistas. Fuera de la industria de las TI, muchas empresas utilizan tecnologías sofisticadas para obtener una ventaja competitiva, entre ellas Walmart, General Electric y Ford.



PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

El impacto digital en GE[29]

Muchas grandes compañías operan ahora no sólo en el sector industrial, sino también en el negocio de la información. General Electric (GE) es uno de ellos. Jeff Immelt, director y presidente de GE, describió la transición de la empresa del sector industrial a la era de la información respondiendo a la digitalización. Éste es el futuro de GE y muchas empresas.

El motor de reacción, por ejemplo, tiene cientos de sensores que transmiten continuamente datos sobre el ambiente, el calor del motor, el consumo de combustible, etc. La digitalización de la empresa requiere muchas decisiones gerenciales, tales como la contratación de las personas adecuadas que tienen el conocimiento y las habilidades para adaptarse a los cambios en el mundo digital. En consecuencia, GE contrató a científicos de datos que tienen que integrarse con la cultura de GE. El cambio de la cultura de la organización es un proceso difícil sabiendo que la empresa, en un momento, tenía 70% de sus operaciones dentro de Estados Unidos, pero ahora las tiene fuera de dicho país.

Muchas compañías están tratando de explotar oportunidades en las comunicaciones inalámbricas. Las aplicaciones inalámbricas pueden incluir transacciones de negocios, provisión de información financiera y de viajes, sitios de la comunidad para chatear o enviar correos electrónicos, actividades bancarias, subastas, marketing, publicidad y muchos otros usos.

Los desarrollos en los negocios electrónicos, el comercio electrónico y el comercio móvil ofrecen grandes oportunidades para las empresas. Los gerentes tienen que observar las tendencias y desarrollar estrategias para aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías.

Comercio móvil y comunicaciones inalámbricas

Si bien el *e-commerce* está cambiando la forma en que se realizan los negocios, las comunicaciones inalámbricas y el comercio móvil están surgiendo para llevarlos aún más lejos. Muchas compañías están tratando de explotar oportunidades en las comunicaciones inalámbricas. Algunas aplicaciones inalámbricas pueden ser transacciones de negocios, provisiones financieras e información de viajes, sitios comunitarios para chatear o enviar postales electrónicas, banca en línea, subastas, marketing, publicidad y muchos otros usos.

[26] Maroney, Tyler, "An Air Battle Comes to the Web", *Fortune*, 26 de junio de 2000, pp. 315-318.
[27] "First America, Then the World", *The Economist*, 26 de febrero de 2000, inserto pp. 49-53.
[28] Stein, Nicholas, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 2 de octubre de 2000, pp. 183-196.
[29] GE's Jeff Immelt on Digitizing in the Industrial Space, entrevista realizada por Rik Kirkland, McKinsey, octubre de 2015, en: http://www.mckinsey.com/insights/organization/ges_jeff_immelt_on_digitizing_in_the_industrial_space, recuperado el 14 de diciembre de 2015.

El desarrollo de los negocios electrónicos, el comercio electrónico y el comercio móvil han abierto grandes oportunidades a las empresas, por lo que los gerentes necesitan observar las tendencias y desarrollar estrategias con el fin de tomar ventaja de las nuevas tecnologías.

Los problemas como oportunidades en las conexiones a la red[30]

Para superar la crisis económica, en Estados Unidos la administración de Obama planea canalizar estímulos monetarios a las conexiones de banda ancha, y varias tecnologías compiten para obtener conexiones más rápidas a la red. Las diversas tecnologías tienen diferentes ventajas y desventajas, éstas son algunas:

- La fibra óptica lleva hasta las casas servicios como video de alta definición y otros. El alto costo la hace más apropiada para zonas urbanas y suburbanas.
- El Wi-Fi se usa casi siempre para servicios inalámbricos en el hogar y los negocios. También para dar servicio a las zonas rurales.
- WiMax es adecuado para la distribución de banda ancha a consumidores que se localizan a kilómetros de distancia. Por ello se usa para llegar a zonas remotas.
- El servicio DSL (*Digital Subscriber Line*) es una tecnología favorecida por las empresas telefónicas que usan sus cables telefónicos de cobre. Su velocidad es menor que la de la conexión de fibra óptica.
- La tecnología de fibra coaxial híbrida por lo general utiliza la conexión coaxial de TV por cable. Este servicio es aceptado por clientes en áreas urbanas y suburbanas.
- Las líneas de banda ancha con poder extra son otro tipo de servicio que distribuye servicios de banda ancha vía los cables eléctricos y es aceptado por empresas de servicios públicos. Es tan sencillo como conectar un módem a los enchufes eléctricos; aunque es relativamente caro comparado con algunas otras opciones.

Lo más probable es que la mayoría de las tecnologías se explorarán en el futuro cercano y se logrará una combinación para alcanzar los beneficios óptimos.



Administración de las relaciones con los clientes (ARC)[31]

Los clientes son la razón de la existencia de una organización, por tanto, para tener éxito las empresas requieren enfocarse en lo que aquéllos necesitan, y la administración de las relaciones con los clientes atiende este requisito. Las compañías también enfrentan la necesidad de contar con un sistema que reduzca costos y coordine los esfuerzos de ventas, marketing y servicios para brindar

[30] King, Rachael, "A High-Speed Race for Broadband Billions", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 74-75; véase también The Mobile Wave-How Mobile Intelligence Will Change Everything, en: http://www.microstrategy.com/the-mobile-wave/, recuperado el 18 de octubre de 2012.

[31] Wagner-Marsh, Fraya, "Customer Relationship Management", en Helms, Marilyn, ed., *Encyclopedia of Management*, 5a. ed., Detroit: Gale, 2006, pp. 150-152; "Coffee, Tea, or Mortgage? Banks Are Cozying Up To Customers While Using High-Tech Tools To Identify Prospects", *Business Week*; 3 de abril de 2006, p. 48; "Customer Relationship Management", en: http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management, recuperado el 19 de agosto de 2011; "Marriott Uses CRM Application to Boost Sales", en: http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=6506964, recuperado el 19 de agosto de 2011; "Merging Business Cultures to Support Common Goals", en: http://www.google.com/search?q=Merging+Business+Cultures+to+Support+Common Goals&rls=com.microsoft:en-us:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF 8&sourceid=ie7&rlz=1I7RNWE, y en: http://www.cio.com/article/31068/Merging_Business_Cultures_to_Support_Common_Goals, recuperado el 19 de agosto de 2011; "Marriott Hands CRM to Broadsystem", en: http://www.brandrepublic.com/News/854476/Marriott-hands-CRM-duties-Broadsystem/, recuperado el 19 de agosto de 2011; "Battleground CRM: How Are Leading Travel Companies Using CRM to Unlock the Full Revenue Potentials of their Customers?", en: http://www.hotel online.com/News/PR2006_4th/Nov06_EyeForTravel.html, recuperado el 19 de agosto de 2011.

una experiencia positiva a sus clientes (como el manejo de quejas). Es a través del sistema ARC que los datos recopilados sobre los clientes se almacenan en una base de datos centralizada.

Administración de las relaciones con el cliente Significa promover las interacciones entre cliente y compañía al recopilar, analizar y utilizar la información para servirle mejor.

No hay acuerdo sobre una definición de la **administración de las relaciones con el cliente**, en términos generales significa promover las interacciones entre el cliente y la compañía al recopilar, analizar y utilizar la información para servirle mejor. La ARC no es nueva, pero ha pasado por varias etapas que se traslapan; su inicio tal vez se remonte a Siebel Systems Inc., en 1993. En el decenio de 1990 los enfoques de la ARC se tenía una serie de fallas: en la etapa 1, el interés estaba en los procesos de marketing; la etapa 2 se enfocó en las relaciones con los clientes; la etapa 3 utilizaba internet para reevaluar los procesos, y rediseñar los sistemas y el autoservicio; es en la etapa 4 que se presta mayor atención a las necesidades específicas de los clientes.

El profesor Raab y sus colegas consideran que la ARC se basa en tres pilares: tecnología, organización y personal, que son la base de la orientación al cliente y su satisfacción, retención y rentabilidad.[32] Otra forma de analizar el proceso de la ARC es que un uso efectivo de sus pilares (personal, tecnología y organización) conduce a la orientación al cliente, la calidad del producto, la satisfacción y retención del cliente, el valor del mismo y, finalmente, el éxito de la compañía.

Muchas organizaciones utilizan a la ARC; en el Marriott, por ejemplo, para impulsar las ventas, administrar el programa de recompensas (Marriott Rewards) y para el *broadsystem*, que amplía el programa de marketing de la compañía. El sector de las agencias de viajes ha utilizado mucho los programas para gestionar las relaciones con sus clientes; por ejemplo, compañías como Southwest Airlines, JetBlue, Best Western, British Airways, Delta, American Airlines, Alaska Airlines, Walt Disney, Travelocity y Expedia.

También existen preocupaciones y desventajas en la ARC; por una parte, se requieren grandes inversiones para desarrollar y mantener el sistema, se necesita del *hardware* y *software*, y la costosa capacitación de los usuarios del sistema. Los clientes también están preocupados por su intimidad y porque la información recopilada sobre ellos pudiera tener un mal uso.

Es evidente que la ARC no es la panacea para resolver todos los problemas de las relaciones entre una organización y sus clientes; sin embargo, hay ciertos pasos que pueden ayudar a hacer que el sistema tenga éxito. Ciertamente es necesaria una planeación cuidadosa, y como la instalación de los sistemas requiere cambios organizacionales, las personas deben prepararse para el ajuste cultural. En muchos casos podría no ser prudente empezar con un costoso sistema amplio, en vez de ello la compañía puede empezar con un programa piloto y agrandar el sistema poco a poco. De cualquier forma, para mantenerse competitivas o, mejor, lograr una ventaja competitiva, las compañías pueden utilizar ARC para estar sistemáticamente en contacto con sus clientes, quienes son la razón del éxito de la organización.

RESUMEN

Para ayudar a los administradores en el control se ha empleado una variedad de herramientas y técnicas; en general son herramientas de planeación e ilustran el hecho de que los controles deben reflejar los planes. Algunas de ellas han sido empleadas por los gerentes desde hace tiempo, y otras son refinamientos. Uno de los dispositivos de control más antiguos es el presupuesto; la asignación de presupuestos es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado, y también tiene sus peligros; se vuelve mucho más precisa con la asignación de base cero en la que los programas se dividen en *paquetes*, el costo de cada uno de los cuales se calcula partiendo de una base cero. Para hacer efectivo en la práctica el control presupuestal, los gerentes siempre deben comprender que los presupues-

[32] Raab, Gerhard, Riad A. Ajami, Vidyaranya B. Gargeya y G. Jason Goddard, *Customer Relationship Management-A Global Perspective*, Burlington VT: Gower Publishing Company, 2008, capítulo 1.

tos son herramientas y no tienen el propósito de reemplazar la administración. Entre los dispositivos de control no presupuestales tradicionales están los datos estadísticos y sus análisis, los reportes y análisis especiales, la auditoría operacional y la observación personal.

Una de las técnicas de planeación y control es el análisis de red tiempo-suceso. La técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) es un refinamiento de la gráfica de Gantt original, diseñada para mostrar, en forma de gráfica de barras, las diversas tareas que deben realizarse y cuándo deben llevarse a cabo, para cumplir un programa. PERT también es un refinamiento de la asignación de presupuestos de puntos de referencia, donde las tareas que deben efectuarse se desglosan en partes identificables y controlables llamadas *puntos de referencia*; cuando éstos se conectan para formar una red y se identifica el tiempo requerido para completar cada uno, el resultado es una red PERT/tiempo-suceso. Mediante la utilización de las secuencias de sucesos y los tiempos requeridos para ellas se puede determinar la ruta crítica, que es la secuencia que requiere el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos (o son muy cortos).

El sistema de administración de la información es un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en su trabajo.

Las computadoras (*mainframes*, minicomputadoras y microcomputadoras) ahora tienen un uso extenso, y su efecto en los administradores difiere en los diversos niveles organizacionales. Las TI tienen muchos retos; algunos administradores aún se resisten a utilizar las computadoras, pero los dispositivos de reconocimiento de voz fomentarán su uso; las computadoras también han contribuido a la teleconmutación y permitido que las personas trabajen desde el hogar con una terminal enlazada a la computadora central de la compañía. Cada vez se instalan más redes de computadoras para enlazar las estaciones de trabajo entre sí, con computadoras más grandes y con equipos periféricos.

La revolución de internet ofrece emocionantes y nuevas oportunidades para los negocios y la vida personal; está cambiando la forma en que se realizan los negocios, y de manera radical las relaciones con proveedores y clientes (los cuatro tipos de transacciones comerciales electrónicas se ilustran en la figura 19.3). Hoy existe una tendencia hacia las comunicaciones inalámbricas y el comercio móvil, en especial en Japón y Europa, pero se está desarrollando con rapidez en Estados Unidos y se espera que más países la adopten poco a poco. La administración de las relaciones con los clientes (ARC) busca atender las necesidades de sus clientes.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Administración de las relaciones con los clientes
Aplicación de las microcomputadoras
Asignación de presupuestos
Asignación de presupuestos a puntos de referencia
Asignación de presupuestos base cero
Comercio móvil y comunicaciones inalámbricas
Dispositivos de control no presupuestales
Dispositivos de reconocimiento de voz
E-commerce (B2C, C2B, C2C, B2B)
Efecto de las computadoras en los administradores
Freeware
Gráfica de Gantt
Groupware
Internet
Problemas de la asignación de presupuestos
Redes de computadoras
Seguridad de la información
Sistema de información de gestión
Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), ruta crítica
Tecnologías de la información (TI)
Teleconmutación
Tipos de computadoras
Tipos de presupuestos

PARA ANALIZAR

1. Las técnicas de control parecen ser tanto técnicas de planeación como de control. ¿De qué forma esto es cierto?, ¿por qué esperaría que fuera así?
2. Si fuera a establecer un programa de reportes y análisis de control especiales para un alto gerente, ¿cómo lo haría?
3. La PERT es un invento administrativo que toma principios y conocimientos básicos y, a través del diseño para obtener un resultado deseado, presenta una técnica útil de planeación y control. Con esto en mente analice el sistema.
4. Proporcione ejemplos de cómo las TI lo han afectado a usted.
5. ¿Por qué cree que las computadoras tienen un efecto distinto en los gerentes de varios niveles organizacionales?
6. ¿Cómo lo afectará a usted el comercio electrónico en el futuro al comprar o vender productos y servicios?
7. ¿Cómo se siente al pensar que sus datos personales se almacenan en el sistema de administración de relaciones con los clientes de la organización con la que hace negocios?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Prepare un presupuesto para sus estudios en la universidad. ¿Cuáles son las ventajas de preparar un presupuesto?, ¿cuáles son algunos de los problemas?
2. Seleccione una organización que conozca y muestre cómo utiliza las computadoras o realiza el comercio electrónico.
3. Seleccione una empresa para la cual usted esté interesado en trabajar y realice un análisis general del cuadro de mando integral a partir de información disponible al público. Según su análisis, ¿cree que la organización está en el camino de un éxito continuado?, ¿qué actividades operativas en el aprendizaje organizacional, los procesos internos, la percepción de los clientes y las medidas financieras podría sugerir usted que ponga en marcha la organización para lograr su objetivo estratégico?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. *B2C*, *C2B*, *C2C* y *B2B* han sido términos de amplio uso en la economía de internet, búsquelos en la red para averiguar cómo se aplican a las organizaciones.
2. Busque en internet el concepto *sistema de administración de la información* e identifique sus diversas aplicaciones y usos.
3. Identifique dos aplicaciones de *software* empresarial que pueden ayudar a las organizaciones a controlar mejor sus costos y operaciones. Descríbaselas a la clase y dé ejemplos de su uso.

CASO DE INNOVACIÓN 19.1

Amazon.com, una de las empresas más innovadoras bajo el liderazgo del emprendedor Jeff Bezos[33]

Amazon.com, bajo el liderazgo de Jeff Bezos, un emprendedor extraordinario, es una de las empresas más innovadoras. Comenzó como vendedora de libros electrónicos, pero ahora incluye la venta de muchos productos entregados en todo el mundo. La compañía, con aproximadamente 209 millones de clientes, está sacando del negocio a empresas establecidas como JC Penney, Best Buy y Circuit City. Sin embargo, la forma de venta de Amazon es muy diferente de la de esas empresas (aunque ellas también tienen algunas actividades de comercio electrónico).

La fuerza de Amazon es la rapidez de entrega a través de una red de centros de ejecución locales con almacenes para los productos. Hay más de 89 centros de ejecución a nivel global. Amazon invirtió fuertemente en los almacenes con el fin de estar más cerca de sus clientes. Por lo general toma 2.5 horas desde el momento en que se hace un pedido hasta que éste se procesa. El sistema de inventario utiliza algunas características robóticas, pero todavía se basa en gran medida en las personas que usan pistolas de mano para la lectura de códigos. La reciente adquisición de una compañía de robótica puede dar lugar a un mayor uso de la automatización.



La misión de Amazon es ser la compañía con mayor enfoque en el cliente en donde pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que desee comprar en línea.

Para el cliente, el pedido es fácil a través de su aplicación de un clic. También los clientes pueden suscribirse y

[33] McCorvey, J. J. "The Race Has Just Begun", FastCompany, septiembre de 2013, pp. 66-76; Amazon Prime, en: http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=13819211, recuperado el 27 de febrero de 2014; Kindle Owner's Lending Library, en: http://www.amazon.com/gp/feature.html?docId=1000739811, recuperado el 27 de febrero de 2014; "Amazon.com Inc.," *New York Times*, febrero 27 de 2014, en: http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/amazon_inc/index.html, recuperado el 27 de febrero de 2014.

guardar, lo que les permite el reabastecimiento programado de artículos que usan comúnmente. Lo que se considera una ganga es la aplicación Amazon Prime que se puede obtener por 79 dólares al año (aumentado hasta 99 dólares para nuevos clientes). A cualquier tarifa, Amazon Prime ofrece el envío gratuito por dos días de muchos artículos. También permite el flujo continuo de videos y más de 500 mil libros gratis en la Biblioteca de Préstamo de los propietarios del Kindle, que incluye más de 100 libros de la lista de libros más vendidos del *New York Times*. En total, si uno toma el máximo provecho de Amazon Prime, es una ganga. Bezos está dispuesto a perder algo de dinero en el envío y servicios a cambio de la lealtad del cliente.

La compañía también está experimentando con Amazon Fresh, que es un servicio de entrega de comestibles el mismo día. Este experimento comenzó en Seattle, Washington, donde se encuentran las oficinas centrales de Amazon, pero se ha extendido a otras ciudades. Después de una evaluación de Amazon Fresh, el futuro de esta innovación será evaluado para su implementación posterior.

En diciembre de 2013, durante el popular programa de televisión 60 Minutes, Jeff Bezos introdujo la idea de Amazon Prime Air, que podría convertirse en un posible servicio de entrega del futuro. Se utilizarían drones para la entrega de paquetes pequeños. Sin embargo, este servicio de entrega de 30 minutos para el futuro necesita la aprobación de la *Federal Aviation Administration*.[34]

Amazon.com es sin duda una de las empresas más interesantes y se pueden esperar más innovaciones en el futuro.

Preguntas

1. Usando internet, averigüe el estado del desarrollo de Amazon Prime Air.
2. Usando internet, busque los desarrollos recientes en Amazon.com
3. Usando internet, identifique los fracasos de las empresas de Amazon. ¿Por qué algunos de los proyectos no tuvieron éxito?
4. Analice las ventajas y desventajas de tomar riesgos. ¿Cuál es su inclinación respecto a tomar riesgos?

[34] Véase también Kimchi, Gur y Daniel Cuchmueller. “For Proving That the Sky is Not the Limit” in FastCompany, junio de 2014, p. 67.



CAPÍTULO 20

Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar la naturaleza de los problemas de productividad y sugerir formas para mejorar la efectividad y la eficiencia.
2. Describir la administración de la producción y de las operaciones como un caso aplicado de planeación y control gerencial.
3. Comprender el sistema de administración de las operaciones.
4. Definir las herramientas y técnicas para mejorar la productividad.
5. Identificar la importancia de la calidad, así como la naturaleza tanto de diversas técnicas para mejorarla como de la manufactura esbelta.
6. Distinguir entre la administración de la cadena de suministro y la administración de la cadena de valor, aunque en ocasiones los términos se utilicen de manera indistinta.

En realidad todo el libro trata sobre mejorar la productividad, pero este importante tema recibirá atención especial en este capítulo, en que se hará hincapié en el nivel micro de la administración de la producción y las operaciones.[1]



Problemas de la productividad y su medición

En el siglo XXI, la productividad es sin duda una de las preocupaciones más importantes de los administradores en muchas partes del mundo; hasta en Japón, país admirado por sus mejoras en la productividad, están preocupados por mantenerse competitivos en el mercado mundial.

Problemas de productividad

La productividad supone la medición, que a su vez, es un paso esencial del proceso de control; aun cuando existe un acuerdo general respecto de la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso sobre las causas fundamentales del problema y qué hacer con él, y se sugieren diversos factores: algunos estiman que se debe a una mayor proporción de trabajadores poco calificados respecto del total de la fuerza de trabajo, aunque hay quienes no están de acuerdo; otros argumentan que la principal razón es la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos; otros lo atribuyen a la creciente prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas; otros más a la desintegración de la estructura de la familia, las actitudes de los trabajadores o las políticas y reglamentos del gobierno, y cada vez más la atención se enfoca en la administración como la causa del problema, y su solución, enfoque de este libro.

Medición de la productividad de los trabajadores del conocimiento

Productividad El cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Como se definió en el capítulo 1, la **productividad** es el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, gerentes, personal de *staff* y otros trabajadores. La medición del trabajo calificado es relativamente sencilla, pero se complica en el cálculo del capital intelectual.

La diferencia entre los dos tipos de trabajo es el uso relativo de los conocimientos y las habilidades; así, a una persona en la línea de producción se le considera un trabajador calificado, en tanto que el asistente de administración (cuya principal función es la planeación) sería un elemento del capital intelectual. Administradores, ingenieros y programadores son elementos clave del capital intelectual de la empresa, porque la cantidad relativa de su trabajo no consiste en utilizar habilidades, como sería el caso de albañiles, mecánicos y carniceros; aunque el título del puesto no puede ser el único parámetro de distinción: el propietario de una estación de gasolina puede programar las actividades diarias, determinar prioridades y dirigir a los subordinados, pero también arreglar frenos, ajustar el carburador o alinear las llantas de un auto.

Es evidente que, en general, la productividad del capital intelectual es más difícil de medir que la del trabajador capacitado (aunque esta medición es un tanto artificial porque a menudo se ignora el costo del capital). Una dificultad para medir la productividad del capital intelectual es que algunos de sus productos son en realidad actividades que ayudan a lograr los resultados fi-

[1] En otras partes del libro se analizan otros temas sobre la administración de la producción y de las operaciones; véase, por ejemplo, el capítulo 6 para diversos aspectos de la toma de decisiones, el capítulo 11 para el diseño de puestos y el capítulo 19 para los sistemas de información de gestión y diferentes tipos de técnicas de control.

nales; así, el ingeniero contribuye indirectamente al producto final. Otra dificultad es que el capital intelectual a menudo ayuda a otras unidades organizacionales: los esfuerzos del gerente de publicidad deberían mejorar las ventas, pero es difícil decir con seguridad cuál es su contribución precisa. Una dificultad más es la medición de la calidad de los resultados del capital intelectual: quizá los efectos de una decisión estratégica, por ejemplo, no sean evidentes en varios años e incluso entonces su éxito o fracaso dependerá de muchas fuerzas externas fuera del control del administrador.

Es evidente que la mejora de la productividad se logra mediante las buenas prácticas administrativas propuestas a lo largo del libro, pero ahora el análisis se refiere al área específica de la administración de la producción y las operaciones, donde la medición es relativamente fácil y en consecuencia ha sido el enfoque de los programas de mejora de la productividad en el pasado.



La productividad de un profesor universitario puede medirse por la cantidad de estudiantes que aprueban su curso.

Administración de la producción y de las operaciones: manufactura y servicio



Una de las principales áreas de cualquier tipo de empresa (negocios, gobierno u otras) es la administración de la producción y de operaciones, y también es el área en que se inició la administración como arte con bases científicas. Las contribuciones de pioneros de la administración como Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank Gilbreth, por mencionar sólo algunos, indican que su interés radicaba sobre todo en mejorar la productividad y manufacturar productos con la mayor eficiencia, al mismo tiempo que reconocían la importancia del factor humano como insumo indispensable.

En el pasado, **administración de la producción** era el concepto que se utilizaba para referirse a las actividades necesarias para fabricar productos; sin embargo, recientemente el área se ha ampliado para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones, desde la adquisición de materias primas y diversas actividades, hasta que el producto está disponible para el comprador. El concepto **administración de operaciones** se refiere a las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.

Administración de la producción
Se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos.

Administración de operaciones
Se ocupa de las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.

Por supuesto que existen otras actividades esenciales realizadas por una empresa típica, y que a menudo incluyen investigación y desarrollo, ingeniería, marketing y ventas, contabilidad y finanzas; este capítulo sólo se ocupa de lo que se ha llamado administración de operaciones o administración de la producción, o bien, con frecuencia, administración de la producción y de operaciones; lo que difiere de la teoría administrativa operacional o estudio de la práctica administrativa (gestión) para la que esa teoría o ciencia se creó.

Las organizaciones de servicios no generan un resultado físico, sino algún servicio; por ejemplo, el insumo de estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitados que se enriquecen al asistir a conferencias, realizar análisis de casos, participar en ejercicios y emprender otras actividades generará estudiantes bien preparados, lo que se documenta con un título. Otros ejemplos de proveedores de servicios son los hospitales, los médicos, los consultores, las aerolíneas, los restaurantes, los músicos y la gran variedad de tiendas detallistas.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La transformación de GE desde productos hasta servicios[2]


www.ge.com

A General Electric (GE) se le conoce por su variedad de productos, entre ellos equipo para imágenes médicas, como las TAC, y de resonancia magnética; aunque hoy ha ampliado su negocio a los servicios, no sólo de sus propios y sofisticados productos, sino también de los de sus competidores. Jack Welch, el entonces director ejecutivo de GE, dijo: "Estamos en el negocio de los servicios para ampliar nuestra rebanada de pastel".

GE ofrece servicios que van desde el cuidado a la salud hasta servicios públicos, como el mantenimiento de sistemas médicos, el mantenimiento y acondicionamiento de motores de aviones, la operación y el mantenimiento de plantas de energía eléctrica, el mantenimiento de locomotoras, el servicio de dispositivos de rastreo electrónico para ferrocarriles y hasta proporcionar ayuda a redes de computadoras corporativas en operación; el resultado es que casi 60% de sus utilidades proviene de los servicios, aunque a Jack Welch le gustaría que fuera 80%. La nueva dirección de la industria estadounidense sería una tendencia hacia los servicios, así que los productos son sólo un aspecto del negocio.



Alrededor de 60% de las utilidades de GE proviene de servicios como el mantenimiento a plantas de energía eléctrica.

Medición de la calidad en la era de la información[3]

Antes los conceptos de calidad se aplicaban sobre todo a productos como autos y refrigeradores, pero con el aumento de las compañías de servicios éstos también deben aplicarse a estas empresas; lo que significa tener en cuenta aspectos como la medición de expectativas, experiencias y emociones, por ejemplo, ¿cómo se sienten los clientes al esperar en la fila de un restaurante, en las atracciones de Disneylandia o al teléfono cuando necesitan ayuda?

En la era de la información, la calidad adquiere nuevas dimensiones, por ejemplo, los paquetes de *software* no sólo incluyen confiabilidad, sino también servicios de soporte técnico, compatibilidad, capacidad de actualización e integración de la infraestructura de información, no sólo con la compañía, sino también con sus proveedores y clientes; Walmart, por ejemplo, obtiene una ventaja competitiva con la administración de la cadena de suministro. Enfocarse en la calidad de la infraestructura de la información es esencial para el éxito de las compañías en la nueva era de la información.



Sistema de administración de operaciones

La administración de operaciones debe considerarse un sistema y la figura 20.1 ilustra una panorámica de esta función. En ese modelo, los *insumos* pueden ser las necesidades de los clientes, información, tecnología, administración, mano de obra y activos fijos y variables relevantes para

[2] Smart, Tim, "Jack Welch's Encore", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, pp. 155-160.
[3] Chase, Richard B. y Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*, 8a. ed., Homewood, IL: Irwin, 1997; Prahalad, C.K. y M.S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999, pp. 109-118.

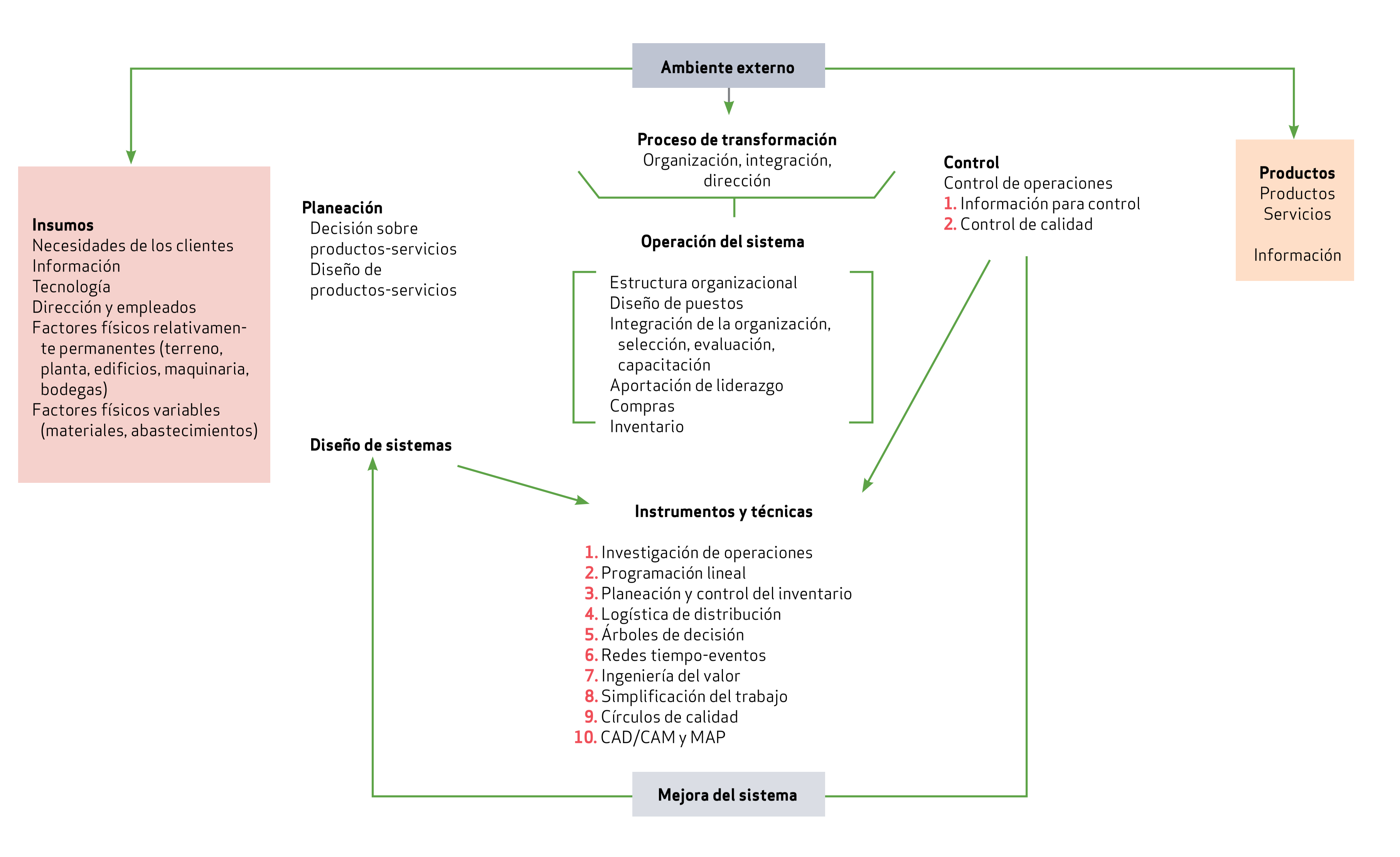


Figura 20.1 Sistema de la administración de operaciones.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Google aporta medidas de calidad a la industria de la publicidad

www.google.com

Durante muchos años todo tipo de organizaciones han asignado inversiones importantes a sus marcas y ventas en los medios tradicionales (periódicos, radio y TV) sin saber con claridad cuál es el efecto de sus gastos en publicidad; por ejemplo, ¿cómo sabe el anunciante cuántas personas en realidad leen el anuncio que pagó en un periódico de circulación local o nacional? La funcionalidad de internet (capacidad de rastrear las visitas y clics de los usuarios en anuncios en línea) y la tecnología efectiva de Google para rastrear y colocar anuncios pagados han permitido a las organizaciones saber con mayor seguridad la efectividad y productividad de sus gastos en publicidad. En el sistema de Google los anunciantes pueden saber con precisión cuántas personas vieron su anuncio, cuántas hicieron clic en él y, por tanto, cuántas visitaron su sitio en la red; además, en el modelo de Google los anunciantes sólo pagan por los clics de acceso y obtienen gratis las vistas de sus anuncios. Este servicio permite a las organizaciones asignar sus limitados recursos de publicidad con mayor productividad, y a las pequeñas empresas establecer un alcance mundial por internet con medios efectivos y baratos.

el proceso de transformación. Administradores y trabajadores utilizan la información y los factores físicos para generar resultados; algunos elementos físicos (como terrenos, instalaciones de plantas, edificios, máquinas y almacenes) son relativamente permanentes, otros (como materiales y provisiones) se consumen en el proceso de generar resultados. En el *proceso de transformación* se planea, opera y controla el sistema, y existen muchas herramientas y técnicas disponibles para facilitar este proceso. El modelo también refleja una preocupación constante por *mejorar el sistema*. Los *resultados* pueden ser productos y servicios, y hasta información, como la proporcionada por una organización consultora.

La última parte del modelo muestra que en las operaciones influyen los *factores externos*, como los reglamentos de seguridad o las prácticas de trabajo justas. Ya que el ambiente externo se analiza en otras partes del libro (en especial en el capítulo 2 y en la segunda parte), aquí sólo debe quedar claro que la administración de operaciones debe ser un sistema abierto que interactúa con su entorno, y que su modelo (figura 20.1) sirve como marco para los análisis que se presentan a continuación. Entre este modelo y el propuesto en el capítulo 1 (figura 1.6) existe una estrecha relación, pues el de operaciones puede considerarse como un subsistema de un sistema de administración total. En la tabla 20.1 se presentan ejemplos de sistemas de operaciones con insumos, transformación (en ocasiones también llamados procesos) y resultados.

Tabla 20.1 Ejemplos de sistemas de operaciones

Insumos	Transformación	Resultados
• Planta, máquinas de fábrica, personas, materiales.	• Ensamblar bicicletas.	• Bicicletas terminadas.
• Estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitados.	• Conferencias, casos, ejercicios de experiencia, documentos semestrales.	• Estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes fortalecidos.
• Problema del cliente.	• Consultor: recopilación y análisis de datos, evaluación de alternativas, selección de una alternativa, recomendación.	• Reporte del consultor recomendando un curso de acción.

Planeación de operaciones

Los objetivos, las premisas y las estrategias de una empresa (analizados en la segunda parte) determinan la búsqueda y selección de un producto o servicio como resultado. En este análisis se resalta la producción de bienes físicos, pero los conceptos también pueden aplicarse a la prestación de servicios. Después de seleccionar un producto final se determinan sus especificaciones y se considera la factibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere tomar decisiones relativas a la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Construcción de un caso de negocios

Antes de realizar una decisión sobre inversión u operaciones, los gerentes a menudo deben validarla mediante la construcción de un caso de negocios, el cual ofrece el razonamiento para seguir un determinado curso de acción. Se toma en cuenta la oportunidad o problema que se aborda, se evalúan los costos y beneficios de las distintas alternativas de acción, y se plantea un caso para seguir una de esas alternativas. Por ejemplo, el caso de negocios puede ayudar a responder cuál de los tres paquetes de *software* se debe adoptar para las operaciones de una empresa, o hacia cuál de los diferentes mercados potenciales expandirse.

Por lo general, un caso de negocios comienza con una clara articulación de la oportunidad, junto con los objetivos del curso de acción potencial. Luego se identifican los cursos de acción alternativos, y se recaban datos para cada una de las alternativas probables con el fin de realizar un análisis de éstas respecto a los objetivos y medidas de éxito. Por último, se hace una elección que considera los riesgos relevantes, y se crea un plan para implementar el curso de acción elegido. El caso de negocios puede comunicarse en un documento y/o presentación escrito.[4]

Intereses especiales en la decisión de un producto

Una de las decisiones básicas en una empresa es seleccionar un producto o productos que se propone elaborar y comercializar, lo que requiere recopilar ideas del producto que satisfagan las necesidades de los clientes y contribuyan a las metas de la compañía, a la vez que se es consistente con la estrategia de la empresa. En una decisión de producto deben considerarse los diversos intereses de las varias funciones administrativas: el gerente de producción puede querer un producto que se elabore sin dificultades, a un costo razonable y con corridas de producción largas; los ingenieros pueden compartir muchas de estas metas, pero a menudo buscan sofisticación de la ingeniería, más que formas de elaborar el producto a un costo razonable; es probable que el interés del gerente de ventas o marketing esté en las necesidades de los clientes y su meta sea aumentar las ventas de productos partiendo de una disponibilidad inmediata y a precios competitivos, más aún, quizá este último quiera ofrecer una línea de productos amplia sin considerar los costos de ingeniería, producción, transportación y almacenamiento, y los problemas que esto supone; las preocupaciones del gerente de finanzas quizá sean los costos y las utilidades, o un alto rendimiento sobre la inversión y los bajos riesgos financieros. Los intereses divergentes de estos administradores y profesionales orientados a sus funciones influyen en qué productos se elaborarán y comercializarán, pero es el gerente general quien debe integrar los diversos intereses y equilibrar tanto los ingresos respecto de los costos, como las utilidades en relación con los riesgos y el crecimiento a largo plazo respecto del de corto.

[4] El análisis de un caso de negocios se basa en varias fuentes que incluyen a *Harvard Business Press*: "Developing a Business Case", 2011.



El diseño de productos es un proceso que contempla varias etapas, como la investigación, el diseño y la comprobación.

Diseño y fabricación del producto[5]

El diseño de un producto y su elaboración requiere varias actividades, y a menudo se han sugerido los siguientes pasos:

1. Generar ideas de productos después de examinar las necesidades de los consumidores y analizar las diversas alternativas.
2. Seleccionar el producto con base en varias consideraciones, entre ellas datos del mercado y análisis económicos, además de hacer un estudio de factibilidad general.
3. Preparar un diseño preliminar una vez evaluadas varias alternativas, con base en la confiabilidad, la calidad y los requisitos de mantenimiento.
4. Llegar a una decisión final al desarrollar, probar y simular los procesos para ver si funcionan.
5. Decidir si las instalaciones actuales de la empresa son adecuadas o si se requieren unas nuevas o modificadas.
6. Seleccionar el proceso para elaborar el producto y considerar la tecnología y los métodos disponibles.
7. Una vez diseñado el producto, preparar la distribución de las instalaciones a usar, planear el sistema de producción y programar las diversas actividades que deben realizarse.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La tecnología avanzada de GE llega a Brasil



Centro de investigación global de GE, en Garching, Alemania.

General Electric (GE) está presente en distintas gamas de producción, desde el desarrollo de tecnología para generar energía hasta procesamientos de agua; construcción de equipos para la industria ferroviaria, minera y marítima; líder mundial en proveer turbinas de avión, componentes y sistemas para la aviación comercial; desarrollo de tecnología para el sector de salud, desde imagenología y descubrimiento de fármacos; servicios para la industria de gas y petróleo.

Además de avanzar en el sector de energía y aviación, la multinacional pretende convertirse en una compañía manufacturera industrial de tecnología avanzada; esta idea fusiona la tecnología y la industria, por lo que escogió a Brasil para la construcción de su quinto Centro Global de Investigación —el primero en América Latina— para el desarrollo de tecnología avanzada centrada en las industrias de petróleo, gas, energía renovable, minería, transporte ferroviario y aviación en Brasil y Sudamérica.

Con información de: General Electric “Nuestro negocios”, s.f., en GE http://www.ge.com/latam/b2b; y de General Electric “Global Research Center en Río de Janeiro, Brasil”, s.f., en GE http://www.geglobalresearch.com/locations/rio-de-janeiro-brazil; ambos recuperados el 23 de mayo de 2016.

Diseño de sistemas

Cuando se elabora un producto pueden considerarse varias formas de distribución de la producción; una alternativa es disponerla según la secuencia de *producción* o *ensamble* del producto, por ejemplo: una línea de ensamble de camiones puede disponerse de manera que, primero, se fijen al chasis los ejes frontal y posterior preensamblados, seguido de la instalación de la dirección, el mo-

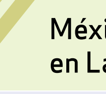
[5] Véase también Danneels, Erwin, “BPS: The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, *Academy of Management Proceedings*, 2000.

tor y la transmisión; luego se conectan las líneas de frenos y los cables eléctricos, y se ensamblan y pintan otras partes, por último, el camión se prueba en carretera.

Una segunda alternativa es disponer el sistema de producción según el proceso empleado. En un hospital, por ejemplo, es probable que se sigan pasos específicos: admisión del paciente, tratamiento (casi siempre incluye subprocesos específicos), facturación del servicio y alta, lo que puede continuar con el tratamiento poshospitalario.

En un tercer tipo de distribución (conocida también como *distribución fija*), el producto permanece en un sitio para su ensamble, y se utiliza en el ensamble de artículos extremadamente grandes y voluminosos, como prensas de imprenta, grandes máquinas de minería y barcos.

PERSPECTIVA GLOBAL



México, Panamá y Brasil lideran en productividad en Latinoamérica

El Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard realizó el *Atlas de la complejidad económica* en colaboración con el MediaLab del Instituto Tecnológico de Massachusetts, el cual mide los conocimientos y las capacidades productivas que permiten la producción de bienes con alto grado de sofisticación en 128 países. Este estudio sostiene que, entre más conocimiento y capacidad productiva tenga un país, y a mayor capacidad para transferir dichos aspectos, tendrá mejores condiciones para la producción de bienes con un mayor valor agregado y, por tanto, mayor prosperidad; el conocimiento y capacidad productiva no sólo dependen de la educación formal, sino del campo laboral y el entorno económico.

Para medir este índice, el estudio utiliza las variables de diversidad y ubicuidad; la primera mide la variedad de productos que se exportan y la segunda el grado de especialización de cada uno de los productos para otorgar mayores puntajes.

El estudio indica que en Latinoamérica el país mejor posicionado es México, ubicado en el lugar 20 a nivel mundial, le sigue Panamá en la posición 30 y después Costa Rica, que se coloca en el lugar 49. Estos países se superan a los BRIC: Brasil se posiciona en el lugar 52, la India en el 51 y China en el 29.

Los diez primeros lugares del estudio los ocupan los siguientes países:

Posición	País
1	Japón
2	Alemania
3	Suiza
4	Suecia
5	Austria
6	Finlandia
7	Singapur
8	República Checa
9	Reino Unido
10	Eslovenia

Los resultados del estudio se reflejan en las exportaciones de alta tecnología de México que representan 22% del total de las exportaciones manufactureras, mientras que los países miembros de la OCDE tienen un promedio de 19%.

Con información de: Hausmann, Ricardo, César A. Hidalgo, *et al.*, *The Atlas of Economic Complexity. Mapping paths to prosperity*, Center for International Development at Harvard University, Harvard Kennedy School, 2011, MediaLab, 362 pp., disponible en: http://www.cid.harvard.edu/documents/complexityatlas.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2011; Camacho, Eduardo, “Harvard destaca productividad mexicana”, *El Universal*, 27 de octubre de 2011, disponible en: http://www.eluniversal.com.mx/notas/804624.html, recuperado el 28 de noviembre de 2011; Medina Corona, Víctor, “Atlas de la Complejidad Económica. © Universidad de Harvard-MIT”, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 28 de octubre de 2011, disponible en: http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=14952&Itemid=111, recuperado el 28 de noviembre de 2011.

El cuarto tipo de distribución se determina según la naturaleza del *proyecto*; construir un puente o un túnel por lo regular es un proyecto de una sola ocasión, diseñado para ajustarse a requisitos geográficos específicos.

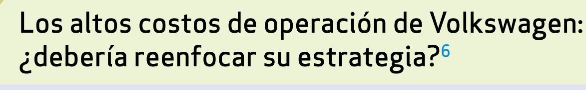
En el quinto tipo, la distribución se diseña para facilitar la *venta* de productos: en un supermercado, los artículos alimenticios básicos, como los lácteos, casi siempre se colocan lejos de las cajas registradoras, lo que obliga a los clientes a recorrer los pasillos enteros, esto con la idea de que escojan otros artículos en su camino a la sección de lácteos.

Un sexto enfoque básico es diseñar el proceso para que facilite el *almacenamiento* o *movimiento* de productos. El espacio de almacenamiento es costoso, y un diseño efectivo, eficiente y, por consiguiente, eficaz puede mantener bajos sus costos; además de que para alcanzar un objeto no debe ser necesario mover muchos artículos más.

Operación del sistema

Una vez que se ha seleccionado un producto, y diseñado y construido el sistema para elaborarlo, el siguiente paso importante es operar dicho sistema, lo que requiere establecer una estructura de procesos, asignar personal a los cargos y capacitarlo. Para desarrollar las actividades necesarias en la elaboración de los productos o provisión de los servicios deseados se necesitan administradores que puedan proporcionar supervisión y liderazgo, además de otras actividades, como compras y mantenimiento del inventario, para operar el sistema. La meta es obtener el mejor índice de productividad dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad.

PERSPECTIVA GLOBAL



Los altos costos de operación de Volkswagen: ¿debería reenfocar su estrategia?[6]

www.vw.com

Volkswagen (VW), conocida por sus precios bajos y calidad alta, enfrentó una sacudida estratégica en 2005, cuando perdía dinero: los salarios en las fábricas alemanas, entre los más altos del mundo, la hicieron incompetente; éstos eran de 34 euros (unos 41 dólares estadounidenses) en comparación con los 25.49 euros en Estados Unidos, como reportó la Asociación de la Industria Automotriz Alemana; al mismo tiempo, Alemania tenía una tasa de desempleo de más de 11% (la más alta luego de la Segunda Guerra Mundial) y había cargos por supuestos sobornos a los altos funcionarios que pudieron haber pagado a los líderes sindicales por cooperar en las negociaciones de los contratos laborales. Las plantas de VW en Europa sólo trabajaban a 81% de su capacidad, a mucho menos de lo que sus competidores Toyota y Renault operaban: más de 90%. Con una línea de modelos anticuada, mal desempeño financiero y cargos por supuestos sobornos, Bern Pischetsrieder, su CEO, contrató a Wolfgang Bernhard, formado en Estados Unidos y quien trabajó brevemente para Daimler-Chrysler, la empresa consultora McKinsey y Mercedes Benz.

Su tarea fue preparar una estrategia diferente que incluyera reducción de costos, mejora de la calidad, enfoque en el valor ofrecido a los mercados masivos y disminución a la importancia por competir con las marcas de alto nivel como Mercedes Benz. Para lograr estas metas, Bernhard inició un programa que asociaba bonos a mejoras en la calidad e instruyó a los ingenieros para que simplificaran la complejidad de los productos.

Volkswagen empezó con una imagen de auto de bajo costo y buena calidad, luego intentó colocarse en la clase de alta calidad y hoy trata de acercarse al mercado de gran valor. Las realidades de la operación pueden requerir una reevaluación de la estrategia.

Aspectos más recientes, ocurridos en 2015, relacionados con su fracaso para informar con precisión sobre las emisiones en algunos de sus vehículos en varios mercados, plantea preguntas sobre si VW tenía controles y supervisión listos para garantizar que sus operaciones se manejaran de manera apropiada.

[6] Power, Stephen, "VW Woes Go Beyond Scandal", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

Control de operaciones con enfoque en los sistemas de información

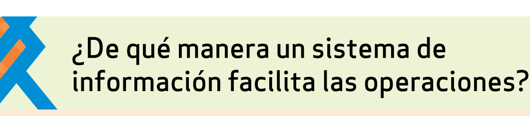
El control de las operaciones, como cualquier otro caso de control gerencial, requiere establecer criterios de desempeño, mediciones frente a ellos y acciones para corregir las desviaciones indeseables; así se puede controlar la producción, la calidad del producto y los niveles de confiabilidad, inventarios y el desempeño de la fuerza de trabajo, y para lograrlo se han desarrollado varias herramientas y técnicas. Como su aplicación va más allá de las operaciones o la producción, ya se han analizado antes; sin embargo, algunos son importantes para las operaciones, así que aquí se examina la función de los sistemas de información en el control de las operaciones.

Los sistemas de información, disponibles desde hace varios años, permiten integrarla sobre una base prácticamente instantánea, lo que reduce de manera considerable las demoras que por lo común impiden un control efectivo; con el desarrollo de *hardware* y *software* de computadora, hoy es posible reportar casi cualquier dato conmensurable conforme los sucesos ocurren, y existen sistemas de recopilación de datos que afectan toda una operación de manera rápida y sistemática para mantenerlos fácilmente disponibles y reportar sin demora la situación de una gran cantidad de proyectos en cualquier instante, sistemas de información que, sobre todo, están diseñados para proveer planeación y control efectivos.

El campo creciente de la analítica de negocios se ha centrado en utilizar la cantidad de datos disponibles en los sistemas en línea para dar información en tiempo real que permita a los gerentes una mejor administración de las cadenas de suministro y tomar decisiones de negocio clave para ayudar a que las empresas funcionen de manera más eficaz y eficiente.

Éstos y otros sistemas que utilizan la tecnología de computación permiten vislumbrar que pronto llegará el día en que la planeación de todas las áreas de producción será más precisa y el control más efectivo. La desventaja no reside en el costo, sino en que los administradores no dedican tiempo y esfuerzo intelectual a conceptualizar el sistema y sus relaciones, o no se encargan de que alguien más en la organización lo haga; sin embargo, como se indicó en el capítulo 18, la disponibilidad de información rápida nunca puede proporcionar control en tiempo real de las demoras propias de cualquier sistema de realimentación, sólo un enfoque de realimentación anticipativa puede superar esas demoras.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



¿De qué manera un sistema de información facilita las operaciones?

Aplicados hoy de manera amplia a los procesos de compras, almacenamiento, manufactura y embarque, los sistemas de información pueden operar a través de estaciones de despacho y centros de insumos ubicados por toda una planta. En los centros de despacho los sucesos se registran cuando ocurren y la información se ingresa de inmediato en una computadora; por ejemplo, cuando un trabajador termina una actividad asignada en el ensamblaje de un producto, la tarjeta de registro del tiempo de la orden de trabajo se pasa por un lector de transacciones que transmite electrónicamente a una computadora la información de que el artículo *X* ha pasado por un cierto proceso, que ha acumulado *Y* horas de mano de obra y puede o no estar dentro del programa, así como otros datos pertinentes. Los centros de insumos están equipados para originar de manera automática la información necesaria a un plan de producción con instrucciones programadas, órdenes de compra, órdenes para el taller y otras autorizaciones; estos datos se vacían a una computadora y se comparan con los planes, que se utilizan como estándares con los cuales pueden compararse las operaciones reales.

Además de permitir el ingreso rápido y de comparar y recuperar la información, el sistema de control de operaciones integrado proporciona la información necesaria para planear programas en áreas como compras, producción y control de inventarios; también, permite cotejar casi instantáneamente los resultados con los planes, e indicar dónde difieren y proporcionar un sistema regular de reportes (diarios) sobre las desviaciones de los planes, como artículos retrasados o costos por arriba del presupuesto.

Otros sistemas de planeación, control e información se han desarrollado para reflejar con rapidez la interacción entre las operaciones de producción y distribución, y medidas financieras clave como costos, utilidades y flujo de efectivo. Las compañías con modelos de computadora en tiempo real pueden dar a los gerentes operativos un análisis prácticamente instantáneo a preguntas del tipo *y qué pasaría si*, como los efectos de reducir o aumentar la producción, una disminución de la demanda y la sensibilidad del sistema a aumentos de mano de obra y costos, cambios de precios y adiciones de nuevo equipo. Seguro de que los modelos de sistemas que simulan operaciones reales, y su efecto en los factores financieros, son primordialmente herramientas de planeación, pero lo mismo ocurre con la mayoría de las técnicas de control. Al permitir respuestas muy rápidas a las muchas preguntas del tipo *y qué pasaría si* de los gerentes operativos, los modelos de sistemas pueden reducir mucho el tiempo transcurrido para corregir desviaciones de los planes y mejorar considerablemente el control.



Herramientas y técnicas para mejorar la productividad

Existen muchas herramientas y técnicas disponibles para mejorar las operaciones de manufactura y servicios, entre ellas la planeación y el control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, la contratación externa, la investigación de operaciones, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, la manufactura esbelta, el diseño y la manufactura asistidos por computadora.

Planeación y control de inventarios

En la historia de la investigación de operaciones, quizá se ha dado más atención al control de inventarios que a cualquier otra área práctica. Las relaciones de los sistemas esenciales pueden verse como una pequeña *caja negra*, y así se ilustra en la figura 20.2.

En forma matemática, estas relaciones conceptuales se expresan con la ecuación:

$$Q_e = \frac{\sqrt{2DS}}{H}$$

Donde

Q_e = cantidad económica del pedido
D = demanda anual
S = costos de instalación
H = costo unitario anual de mantener un inventario

El modelo de la figura 20.2 ilustra varios puntos: obliga a considerar las metas deseadas y la necesidad de asignar valores a las salidas e insumos; también presenta al administrador la base para los planes y estándares con los cuales medir el desempeño; sin embargo, con todas sus ventajas, se trata de un subsistema y no incorpora otros subsistemas como la planeación de la producción, la distribución y las ventas.

Desde hace muchos años las empresas han utilizado el *enfoque de la cantidad económica del pedido* (CEP) para determinar los niveles de inventario, funciona relativamente bien para encontrar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y bastante constante a lo largo del año, es decir, no hay patrones de temporada; sin embargo, no funciona bien para determinar los niveles de inventario de partes y materiales usados para algunos procesos de producción, por ejemplo, la mala calidad de las partes puede aumentar la demanda de estos insumos de producción, y es probable que la demanda sea intermitente, lo que en ocasiones generará escasez de inventarios y excedentes en otras. Las empresas que determinan sus niveles de inventario en estos ambientes de manufactura han encontrado que los enfoques de control de inventarios, como la planeación de los requisitos de materiales y *kanban* (justo a tiempo), funcionan mejor que la CEP.

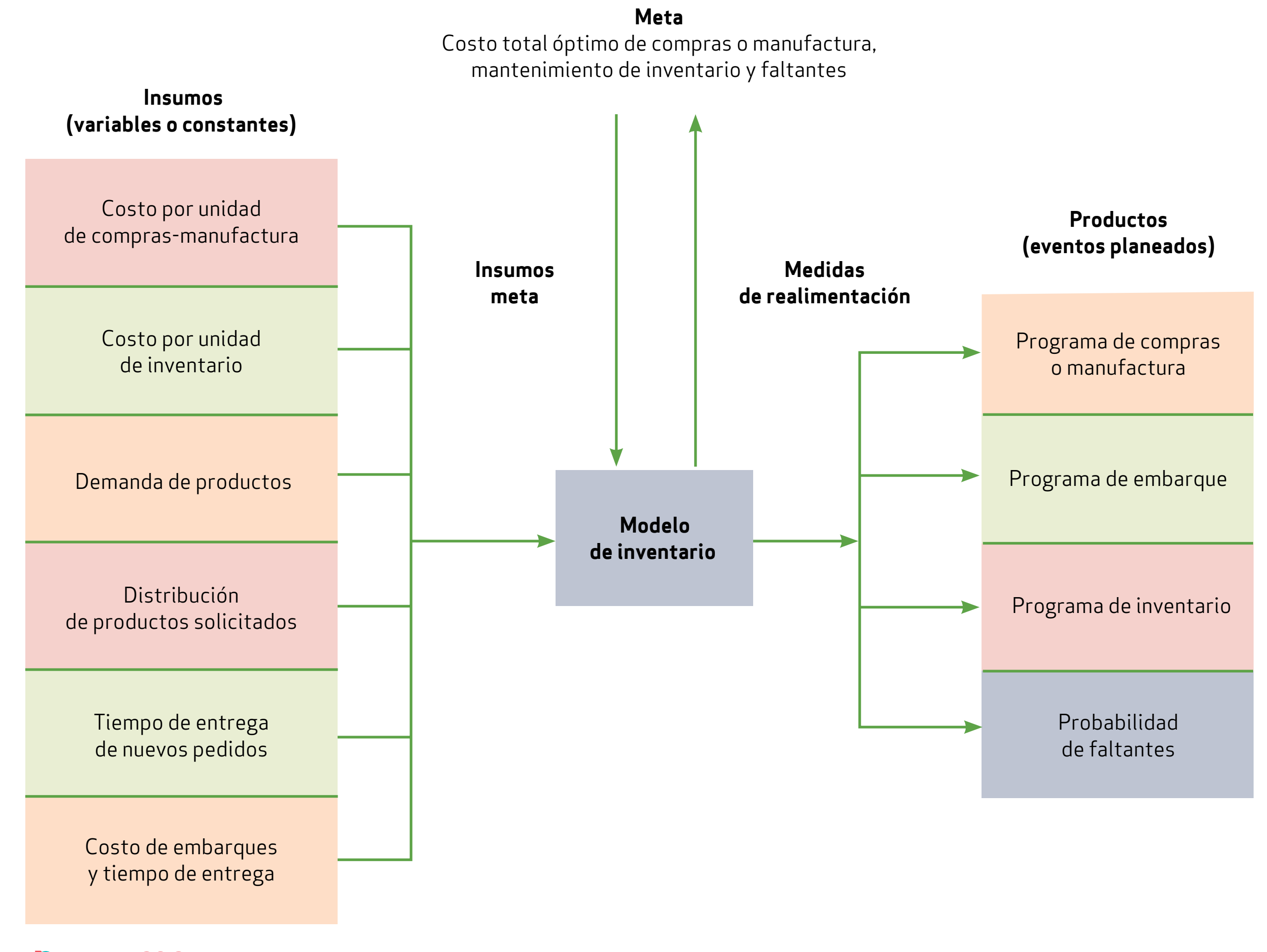


Figura 20.2 Modelo de control de inventario.

Sistema de inventario justo a tiempo

Una razón de la alta productividad de manufactura en Japón es la reducción de los costos que logra a partir de su **sistema de inventario justo a tiempo**, sistema en el que el proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y *justo a tiempo* para ser ensamblados. A éste u otros métodos muy similares se les conoce también como *cero inventario* y *producción sin inventario*.

Para que este método funcione deben cumplirse varios requisitos:

1. La calidad de las partes debe ser muy alta, una parte defectuosa podría detener la línea de ensamblaje.
2. Deben existir relaciones confiables y una buena cooperación con los proveedores.
3. Idealmente, éstos deben estar ubicados cerca de la compañía, con transportación confiable disponible.

Sistema de inventario justo a tiempo El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y *justo a tiempo* para ser ensamblados.

Contratación externa[7]

Como se señaló en capítulos anteriores, una tendencia reciente en Estados Unidos y Europa es la **contratación externa (*outsourcing*)**, es decir, la producción y las ope-

Contratación externa (*outsourcing*) Contratación de la producción y las operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

[7] Stephanie Overy, Outsourcing Definition and Solutions, en: http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions, recuperado el 2 de enero de 2016.

raciones se contratan con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas; el objetivo puede ser reducir costos al ahorrar en prestaciones al personal, contratar menos trabajadores o reasignar a los empleados a otras actividades más importantes. Así, la contratación externa es una herramienta importante para expandir una compañía y mantener una posición competitiva; permite a una empresa enfocarse en sus competencias centrales y facilitar que otras compañías hagan lo que pueden hacer mejor, por ejemplo, Nike Inc., el enorme proveedor de calzado deportivo, utiliza el *outsourcing* para la fabricación de sus productos y sólo conserva la del sofisticado sistema Nike Air,[8] también contrata fuera la publicidad: al enfocarse en lo que hace mejor, Nike ha logrado una extraordinaria tasa de crecimiento.

www.nike.com

Otras razones para la contratación externa son acceder a las mejores fuentes disponibles en todo el mundo, compartir riesgos con sus proveedores, asignar capital a factores clave de éxito, contratar fuera funciones que son difíciles de administrar o carecer de la capacidad para realizar ciertas actividades, entre otras.

La contratación externa también puede servir como una herramienta estratégica: General Motors produce casi dos tercios de sus partes en casa (Estados Unidos), comparada con Chrysler, que internamente sólo produce cerca de un tercio de sus partes, lo que da a Chrysler una ventaja competitiva porque los costos laborales en casa de General Motors son sustancialmente más altos que los de sus proveedores. Kodak encontró que era más efectivo contratar fuera la operación diaria de su flotilla de 10 mil vehículos. También Procter & Gamble se benefició de contratar fuera la operación de su flotilla, reduciendo así sus costos y mejorando la productividad de su fuerza de ventas. Otra función que se puede contratar fuera es la administración de las propiedades; Johnson Controls, por ejemplo, provee servicios de operación y mantenimiento de edificios. El Centro Médico Presbiteriano de Filadelfia seleccionó una fuente única para administrar varias actividades, que incluye su servicio de alimentos, seguridad, servicios ambientales, procesamiento central, transportación, mantenimiento y las funciones de ingeniería; hasta Apple Computer ha contratado fuera a una compañía canadiense para su ingeniería de sistemas y redes, así como sus telecomunicaciones y servicios de ayuda de escritorio. Contratar fuera partes del sistema de información de los detallistas ayudó a la tienda departamental de Woolworth Gran Bretaña a reducir costos y ganar competitividad.

www.gm.com
www.chrysler.com
www.johnsoncontrols.com

Se ha sugerido que antes de decidir la contratación externa debe realizarse un estudio de reingeniería de la práctica comercial,[9] los resultados de este análisis pueden indicar qué actividades son las más adecuadas para permanecer en la compañía y cuáles para ser contratadas fuera.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La contribución de GE al auge de la contratación externa en la India[10]

En 1989 pocas compañías comprendían el potencial de la contratación externa en la India; cuando Jack Welch, entonces director ejecutivo de GE, visitó ese país le hablaron de la necesidad que tenían de desarrollar un sector de alta tecnología; pero fue hasta después de 1991, cuando el gobierno indio empezó a reducir las barreras arancelarias y los controles a las exportaciones, que la economía del país empezó a despegar. El interés del señor Welch en recortar costos hizo a las compañías indias conscientes de sus fortalezas competitivas potenciales. La confianza de GE en la ventaja de la India

[8] Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *The Strategy Process,* 3a. ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996, p. 64.
[9] Véase el análisis sobre la reingeniería en el capítulo 7.
[10] "In India's Outsourcing Boom, GE Played a Starring Role", *The Wall Street Journal,* 23 de marzo de 2005.

alentó otras inversiones: la misma GE abrió el Centro de Tecnología en Bangalore, lo que posibilitó que miles de empleados trabajaran en muchos proyectos, incluso en el desarrollo de nuevos refrigeradores, motores de propulsión a chorro y varios proyectos de *software*. GE y otras compañías contribuyeron en gran medida al crecimiento económico de la India (casi 7%) en 2005.



La fuerza competitiva de ese país se evidencia al comparar sus tasas laborales con las de Estados Unidos; por ejemplo, un programador de *software* con experiencia de dos a cuatro años gana casi 10 mil dólares anuales, en tanto que su contraparte estadounidense gana unos 62 mil dólares. De igual modo, los trabajadores de centros de llamadas en la India ganan unos 3 mil dólares al año, en tanto que un puesto similar en Estados Unidos paga 27 mil dólares. Si bien hoy muchas compañías han ubicado sus centros de servicio en la India, pocas personas se percatan de la contribución de GE al auge de la contratación externa en el país.

Algunas desventajas de la contratación externa[11]

Mientras que muchas empresas están inmersas en el furor de la contratación externa, otras reconsideran su estrategia. NCR, el fabricante de cajeros automáticos, observa que los aparatos más complejos requieren máquinas hechas a la medida, en cuyo proceso de diseño se involucran directamente los clientes, y modificar el diseño de los productos fabricados en el extranjero retrasa las entregas, además de que los ingenieros de NCR debían viajar alrededor del mundo para hacer tales modificaciones; por esto algunas máquinas se están volviendo a fabricar en Estados Unidos, aunque NCR no ha abandonado el *outsourcing* por completo: los cajeros automáticos aún se fabrican en países como China, Hungría e India, y las fábricas en América Latina, Asia y Europa aún operan para esas regiones.

Investigación de operaciones

Hay tantas definiciones del concepto como escritores sobre la materia; para los propósitos de este análisis la definición más aceptable de **investigación de operaciones** es la aplicación del método científico al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución. Así, el énfasis está en el método científico, en el uso de datos cuantitativos, en las metas y en la determinación de los mejores medios para alcanzarlas; en otras palabras, a la investigación de operaciones se la podría denominar *sentido común cuantitativo*.

Investigación de operaciones Aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

Ingeniería de valor

Mediante la **ingeniería de valor**, que consiste en analizar las operaciones de un producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorarla tratando de mantener bajos los costos de cada paso o parte, se puede mejorar un producto y reducir sus costos, para lo que se sugieren los pasos siguientes:

Ingeniería de valor Proceso mediante el que se analizan las operaciones de un producto o servicio, se estima el valor de cada operación y se intenta mejorarla al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte.

1. Dividir el producto en partes y operaciones.
2. Determinar los costos de cada parte y operación.
3. Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto final.
4. Encontrar un nuevo enfoque para las partidas que parezcan tener un alto costo y un valor bajo.

[11] Engardio, Pete, "The Reset Economy-Why NCR said, 'Let's Go Back Home'," *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 19; véase también la entrevista de Maria Bartiromo a Paul Laudicina de A.T. Kearney: "Rethinking Outsourcing", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 15-17.

Simplificación del trabajo

Simplificación del trabajo Proceso mediante el que los trabajadores participan para simplificar su trabajo.

Los métodos de trabajo también pueden mejorarse a partir de la **simplificación del trabajo**, que es el proceso mediante el cual los trabajadores participan para simplificar su trabajo. Se realizan sesiones de capacitación en las que se enseñan conceptos y principios de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de los flujos de trabajo y la estructura de la situación laboral.

Círculos de calidad

Círculo de calidad Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúne con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

Un *círculo de control de la calidad*, o simplemente **círculo de calidad**, es un grupo de personas de la misma área de la organización que se reúne con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo. Se capacita a los miembros para resolver problemas, aplicar control de calidad estadístico y trabajar en grupos, casi siempre un coordinador trabaja con cada grupo, que por lo regular consiste de 6 a 12 miembros. Estos círculos pueden reunirse cuatro horas al mes, y aun cuando sus miembros llegan a obtener reconocimientos casi nunca reciben recompensas monetarias.

Los círculos de calidad evolucionaron a partir de los programas de sugerencias: en ambos enfoques los trabajadores participan para resolver problemas relacionados con el trabajo. Aun cuando por lo regular en los programas de sugerencias los problemas son bastante específicos, a menudo los que se tratan en los círculos son más complejos y requieren la participación de varios miembros del equipo, que consiste primordialmente en trabajadores ordinarios y a veces también supervisores; por lo general se excluyen del equipo los llamados expertos en eficiencia.

Aunque el concepto del control de la calidad se originó en Estados Unidos, los japoneses parecen haberlo perfeccionado; recientemente las empresas estadounidenses han *vuelto a descubrir* la importancia de la calidad, como lo demuestra la publicidad de los automóviles Chrysler y Ford. De cualquier forma, no hay motivo para dudar de que las compañías estadounidenses y otros países puedan utilizar los círculos de calidad, pues hoy enfrentan una situación competitiva en un mercado mundial que demanda productos de calidad.

PERSPECTIVA GLOBAL — Círculos de calidad en Japón

Desde hace algún tiempo se acogen bien los productos japoneses, lo que en gran medida se debe a su calidad, aunque éste no siempre fue el caso, de hecho, en los decenios de 1950 y 1960, muchos productos hechos en Japón tenían una imagen de mala calidad.

Para competir en el mercado mundial las empresas japonesas tuvieron que mejorar la calidad de sus productos, y la campaña de mejoras se inició por disposición reglamentaria emitida por el gobierno japonés. Poco después de la Segunda Guerra Mundial, cuando entendieron que su éxito económico dependía de aumentar las exportaciones, los japoneses alentaron a su gobierno para que estableciera un sistema de regulaciones que exigiera a todos los exportadores presentar ante una dependencia gubernamental una muestra de cada producto a exportar y que cumplieran requisitos de calidad antes de recibir el permiso de exportación.

El impulso legislativo en favor de la calidad fue apoyado por varias técnicas administrativas que fomentaban o requerían la calidad de los productos. Una de las técnicas interesantes son los círculos de calidad, hoy de amplio uso en Japón. Al principio, el enfoque estaba en el análisis de los problemas de calidad, pero hoy también se tratan otros asuntos como la reducción de costos, la mejora de las instalaciones y la seguridad en los talleres, la moral de los empleados, el control de la contaminación y la educación del personal.

Administración de la calidad total[12]



Un enfoque popular para mejorar la calidad es la **administración de la calidad total** (ACT); sin embargo, este concepto tiene varios significados: en general, supone el compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes; a esta filosofía impulsada por la alta gerencia se la considera una forma de vida organizacional, y en cierto sentido es simplemente administración efectiva.

Administración de la calidad total Compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes.

Aun cuando los programas específicos pueden variar, casi siempre requieren un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes, una evaluación del grado al cual esas necesidades se satisfacen en la actualidad y un plan para llenar la posible brecha entre la situación actual y la deseada. El éxito de este enfoque en el mejoramiento de la calidad a menudo requiere la cooperación de los proveedores, y para que el programa sea efectivo, la alta gerencia debe participar, proporcionar una visión, reforzar los valores destacando la calidad, establecer metas de calidad y asignar recursos al programa, y, sobra decir que la administración de la calidad total demanda un libre flujo de información, vertical, horizontal y diagonal.

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para desarrollar las habilidades y aprender a utilizar herramientas y técnicas como el control de calidad estadístico. Este esfuerzo continuo por mejorar la calidad requiere un ambiente que puede llamarse organización que aprende (capítulo 13); cualquier esfuerzo por mejorar la calidad no sólo requiere el respaldo de la gerencia, sino también de su participación, desde la cima hasta la base, y la de los empleados no gerenciales. Las personas necesitan que se les otorgue poder para iniciar e instrumentar los cambios necesarios. En la organización moderna y entrelazada, a menudo el trabajo en equipo se convierte en un requisito previo para lograr una operación efectiva y eficiente.

Los esfuerzos por mejorar la calidad deben monitorearse de manera continua mediante la constante recopilación de datos, su evaluación, realimentación y programas de mejoría. La administración de la calidad total no es un esfuerzo de una sola ocasión, sino un proyecto a largo plazo y continuo que debe reconocerse, reforzarse y recompensarse.

Cuando se realiza con efectividad, este tipo de administración genera mayor satisfacción del cliente, menos defectos y desperdicio, mayor productividad, costos reducidos y mejor rentabilidad, además de un ambiente donde la calidad tiene una alta prioridad.

La preocupación por la calidad no debe restringirse a los negocios, los principios de mejoría también se aplican al gobierno; el alcalde de Madison, en el estado estadounidense de Wisconsin, demostró cómo se pueden instrumentar programas de calidad en el gobierno municipal: la primera prueba se pasó en la división de equipo motorizado, y después del éxito inicial se estableció un programa formal en toda la ciudad; lo que sorprende es que la resistencia al programa no proviniera de los sindicatos ni del consejo de la ciudad, sino de los burócratas de nivel medio, que vieron erosionar su poder por la reducción de barreras departamentales y un mayor trabajo en equipo.

Como la administración de la calidad es de interés mundial, en el capítulo 3 (Administración global, comparada y de calidad) se analizaron temas como las contribuciones de los especialistas en calidad, el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, ISO 9000 y el modelo europeo de administración de la calidad total.

[12] Para un análisis de la integración del liderazgo y ACT, véase Puffer, Sheila M. y Daniel J. McCarthy, "A Framework for Leadership in a TQM Context", *Journal of Quality Management*, vol. 1, núm. 1, 1996, pp. 109-130. Véase también la relación entre la calidad y el desempeño de Flynn, Barbara B., "The Relationship between Quality and Other Dimensions of Competitive Performance: Tradeoff or Compatibility?" *Academy of Management Proceedings*, 2000. Obsérvese también Praveen, Gupta, *Six Sigma Business Scorecard*, Nueva York: McGraw-Hill, 2004; la crítica del libro es de Mathys, Nicholas, en *The Academy of Management Review*, mayo de 2005, pp. 163-164.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Administrar la calidad para tener éxito

Administrar la calidad requiere liderazgo y trabajo duro; sin embargo, realizar un esfuerzo constante para lograrla le ha rendido buenos resultados a muchas compañías: el director ejecutivo de BMW atribuye el éxito de la compañía a adaptar sus autos a las necesidades y los deseos de cada uno de los compradores, lo que a su vez es posible gracias al trabajo artesanal alemán; Procter & Gamble utiliza conceptos de administración de la calidad para impedir la contaminación; la meta de Motorola es proporcionar satisfacción total al cliente al llevar la calidad al nivel del programa Seis Sigma, lo que significa tener no más de 3.4 defectos por millón de componentes. La administración de la calidad también funciona en la industria de los servicios: en los distribuidores Infiniti de Nissan se capacita al personal para tratar a los clientes como huéspedes distinguidos. La calidad también se aplica al sector público: el fisco de Utah y los gobiernos estatales de Arkansas, Minnesota y Oregon, en Estados Unidos, están tratando de instrumentar conceptos de calidad en sus operaciones. Los enfoques para mejorar la calidad y satisfacción del cliente varían, al igual que las teorías en las que se basan los esfuerzos de calidad, y algunos de los enfoques propuestos por los defensores de la calidad parecen entrar en conflicto, lo que genera una especie de jungla.

Manufactura esbelta[13]

Un estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts que comparó a fabricantes de autos estadounidenses, japoneses y europeos mostró que los japoneses obtuvieron una ventaja competitiva por el uso de menos mano de obra, tiempo de desarrollo, inventarios, proveedores, espacio de producción e inversión para producir más modelos; también tenían tiempos de entrega mucho más cortos y eran más productivos que los estadounidenses y europeos.

Algunas de las diferencias entre la producción masiva tradicional y las prácticas gerenciales de la producción esbelta se listan en la tabla 20.2.

Tabla 20.2 Producción masiva frente a prácticas gerenciales de producción esbelta

Producción masiva	Producción esbelta
• Mejoras esporádicas e inconsistentes. • Satisfechos con *bastante bien*. • Altos inventarios aceptables. • Administración tipo *yo* con enfoque en el desempeño individual. • Actitud de que los trabajadores son la causa de la mala calidad.	• Mejoras continuas (*kaizen*) con innovaciones estratégicas. • Búsqueda de cero defectos. • Sistema de inventario justo a tiempo. • Administración tipo *nosotros*, o de equipo. • La responsabilidad de los problemas es de todos, en especial de la gerencia.

Desde la realización del estudio, los fabricantes de automóviles estadounidenses y europeos han adoptado muchos de los conceptos de producción esbelta y se han vuelto más productivos. El pensamiento esbelto se ha extendido a compañías no automotrices: Walmart, la tienda detallista estadounidense, instaló un sistema de entregas justo a tiempo que funciona al permitir que los proveedores se conecten a su sistema computarizado de pedidos, de manera que pueden anticipar la demanda de sus productos; Pratt & Whitney, empresa estadounidense aeroespacial, reorganizó su flujo de trabajo y así redujo 70% su nivel de inventario y 20% sus costos unitarios.

www.pw.utc.com 

[13] Véase Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, Nueva York: HarperPerennial, 1990; "Lean and Its Limits", *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, p. 65.; véase también Friel, Daniel, "Transferring a Lean Production Concept from Germany to the United States: The Impact of Labor Laws and Training Systems", *The Academy of Management Executive*, mayo, 2005, pp. 50-58.

Técnicas asistidas por computadora

El diseño y la manufactura de los productos han cambiando mucho en años recientes, debido sobre todo a la aplicación de la tecnología de la computación. El diseño asistido por computadora (*computer-aided design*, CAD) y la manufactura asistida por computadora (*computer-aided manufacturing*, CAM) son parte de los fundamentos de la fábrica del futuro.

CAD y CAM ayudan a los ingenieros a diseñar productos con mucha mayor rapidez de lo que podrían hacerlo con el enfoque tradicional de lápiz y papel, y esto será cada vez más importante, pues los ciclos de vida de los productos se vuelven más cortos: captar el mercado con rapidez es crucial en un ambiente competitivo, y las empresas pueden responder con mayor rapidez a las solicitudes de los clientes con requisitos específicos. La meta suprema de muchas compañías es la manufactura integrada a la computadora.

PERSPECTIVA GLOBAL — Fusionar los sistemas de producción de Daimler y Chrysler: ¿una misión posible?[14]

Una meta importante para fusionar a Daimler con Chrysler fue lograr sinergia con los resultantes ahorros en costos; sin embargo, la integración de los sistemas de producción tomó bastante tiempo, porque Chrysler construía más de 3 millones de autos al año y utilizaba sobre todo la producción masiva; en cambio, Mercedes Benz producía un millón de automóviles diseñados para clientes de alta escala. Chrysler daba prioridad al enfoque de *empujar*, es decir, construir autos para entrega inmediata; en tanto que Mercedes Benz practicaba el sistema de *jalar,* esto es, construir autos después de recibir el pedido, lo que generaba menores costos de inventario, pero también listas de espera que iban desde cuatro meses hasta dos años para ciertos modelos. La integración de las dos compañías tomó algún tiempo antes de que los ingenieros estadounidenses y alemanes empezaran a confiar mutuamente y compartieran información importante.

Sin embargo, después de un periodo de ajuste, los esfuerzos conjuntos rindieron frutos; he aquí algunos ejemplos de cómo se lograron las sinergias: los ingenieros de Chrysler desarmaron un Mercedes Clase-E, lo estudiaron con cuidado y adoptaron conceptos útiles, y los ingenieros alemanes utilizaron un proceso similar para estudiar el modelo 300M de Chrysler; la famosa caja de transmisión automática NAG, instalada en la mayoría de los autos Mercedes, se utilizaría en la próxima generación del Jeep Grand Cherokee y quizá también un motor a diésel modificado, Chrysler estaba aprendiendo de Mercedes Benz y viceversa. La nueva Daimler-Chrysler apostó a que su nueva colaboración sería la clave que la llevaría al éxito en el muy competitivo mercado, aunque las grandes expectativas de su fusión no se materializaron, como lo demostró su divorcio en 2007.[15]



Administración de las cadenas de suministros y valor[16]



Administración de la cadena de suministros Se enfoca en la secuencia para obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica.

En ocasiones los conceptos *administración de la cadena de suministros* y *de la cadena de valor* se utilizan de manera indistinta; sin embargo, *Industry Week* señala que la **adminis-**

[14] Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, a Rare Success at DaimlerChrysler", *Fortune,* 22 de enero de 2001, pp. 112C-P. Véase también DaimlerChrysler, en: http://www.daimlerchrysler.com, recuperado el 29 de junio de 2002.
[15] Szczesny, Joseph, "Daimler-Chrysler Divorce Final with Name Change", *Edmunds Auto Observer*, 5 de octubre de 2007.
[16] Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,* Nueva York: Free Press, 1985, en especial el cap. 2. Véase también el sitio web de la cadena de valor de *Industry Week*, en: http://www.iwvaluechain.com, recuperado el 19 de agosto de 2011; el sitio web de la cadena de suministros de SAP, en: http://www.sap.com/solutions, recuperado el 31 de diciembre de 2008; y Stanford Mundial Supply Chain Management Forum, en: http://www.stanford.edu/group/scforum, recuperado el 19 de agosto de 2011. El modelo de la cadena de valor es de poca ayuda para las empresas basadas en el conocimiento; véase Woiceshyn, Jaana y Loren Falkenberg, "Value creation in knowledge-based firms: Aligning problems and resources", *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2008, pp. 85–99. Véase también Digitizing the Value Chain, McKinsey Quaterly, marzo 2015 John Nanry, Subu Narayanan y Louis Rassey?, en: http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/digitizing_the_value_chain, recuperado el 20 de noviembre de 2015.

Administración de la cadena de valor Incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio al usuario final para proporcionarle el mayor valor al menor costo.

Modelo de la cadena de valor del proceso Incluye las actividades principales de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; a este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, así como la administración de los recursos humanos, la tecnología y las compras.

tración de la cadena de suministros se enfoca en la secuencia para obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica, mientras que la **administración de la cadena de valor** tiene un significado más amplio e incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio al usuario final, para proporcionarle el mayor valor al menor costo. Por tanto, algunos sugieren que la administración de la cadena de suministros se enfoca más en el proceso interno con hincapié en el flujo eficiente de recursos (como los materiales), en tanto que la administración de la cadena de valor tiene metas similares, pero con una preocupación adicional por el ambiente externo, como el cliente.

El profesor Michael Porter popularizó el **modelo de la cadena de valor del proceso**, que incluye las actividades principales de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; a este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, así como la administración de los recursos humanos, la tecnología y las compras. El modelo de Porter ilustra que el análisis de la cadena de valor tiene una orientación más amplia que la administración de la cadena de suministros.

La meta de la administración de la cadena de valor es crear una cadena de actividades sin problemas ni interrupciones desde el proveedor hasta el cliente, pasando por el fabricante, para satisfacer y exceder sus expectativas. El proceso requiere que todas las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar se realicen con efectividad, eficiencia y, eficacia en un ambiente de colaboración, y además se use la tecnología para facilitar todo el proceso (el capítulo anterior sobre los diversos aspectos de la tecnología de la información

PERSPECTIVA GLOBAL

Emprendedores chilenos que intentan el autoabastecimiento

Rodrigo y Gabriel Délano son dos emprendedores chilenos enfocados en la industria restaurantera; es usual ver llenos sus seis restaurantes, ubicados en una de las zonas más acomodadas de Santiago, Chile. Cuando llegaron a Bosque Norte la zona no era lo que es, pero la eligieron con una mezcla de buen ojo, visión y suerte; entonces ya tenían un restaurante con clientela fiel a la hora del almuerzo, pero querían tener clientes cautivos también por la noche y los fines de semana.

Ambos hermanos se comunican de manera constante y directa; aunque no tienen *días de planificación*, siempre conversan las ideas o posibilidades. Toman las decisiones de manera intuitiva y tratan de reaccionar rápidamente, sin que esto signifique caos para ellos; son ordenados y manejan sus negocios con criterio moderno. En su organización existe la división del trabajo y se apoyan en buena tecnología para sus sistemas de costos, logística y computación.

Su éxito se debe a cinco factores: ubicación, calidad de los productos, ambientación, precio y calidad del servicio; quizá otro factor importante es que ambos pertenecen al mismo nivel socioeconómico de sus clientes, y así pueden interpretar mejor sus gustos e inclinaciones; además, tienen la política de no manejar sus restaurantes como si fueran sucursales.

Aunque saben delegar y premian a los buenos empleados, son ellos quienes dan el visto bueno a casi todo, incluida la decoración de un plato; claro que lo que no dominan, lo dejan en manos de especialistas. Los Délano reconocen que su éxito no ha sido casual, sino que es fruto de 20 años de trabajo, esfuerzo y perseverancia. Al principio no les alcanzaba para vivir, así que eran austeros, pero siempre reinvertían: su inversión más reciente fue de un millón de dólares. Si bien los tiempos han cambiado, hoy generan ventas por $350 millones al mes, pero su éxito no es gratuito.

Sus planes a futuro son crear la franquicia de uno de sus restaurantes, poner un salón de baile en uno, un bar en otro y ampliar uno más. Lo más importante es que los Délano están conscientes de que el negocio de la comida no es sólo lo que se ve, por ello están tratando de convertirse en sus propios proveedores: ya son dueños de una central de compras y hoy tienen en mente hacer una central de preelaboración e incorporar la venta de productos perecederos como pescado, carne y verdura, para distribuirlos a terceros. El mayor desafío para los hermanos es cerrar el círculo de autoabastecimiento, eliminando la intervención de proveedores para obtener un ahorro significativo en mano de obra especializada y, ciertamente, lo pueden hacer.

analizó cómo se puede hacer esto). La administración de la cadena de valor puede requerir un profundo análisis del proceso organizacional con la utilización de los conceptos de reingeniería que se expusieron en el capítulo 7. Otra forma extra para mejorar la cadena de valor (en especial para manufactura) es estudiar y aplicar el modelo de la administración de operaciones que se mostró en la figura 20.1.

Tabla 20.3 Ejemplo de las actividades de la cadena de valor y acciones gerenciales de un fabricante de computadoras[17]

Cadena de valor de la producción y venta	Logística interna y de adquisiciones	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios
Actividades de la cadena de valor	Identificar a los proveedores (circuitos integrados, pantallas planas, etc.) y ordenar y recibir los componentes	Incorporar los componentes de proveedores y desarrollados internamente al proceso de fabricación	Programar el envío de los productos finales a los socios distribuidores y tiendas de la empresa	Desarrollar mensajes de marketing, elegir los medios y establecer las metas de la fuerza de ventas	Gestionar el servicio de seguimiento a los socios distribuidores y al cliente final
Enfoque sistémico a las acciones gerenciales para mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de la cadena de valor	*Planear* para seleccionar a los mejores proveedores después de evaluar las alternativas; *organizar* las obligaciones contractuales formales incluida la entrega justo a tiempo y la ampliación de plazos de pago; *integrar personal* con experiencia gerencial y habilidades adecuadas; *dirigir* una negociación clara del precio y los términos con los proveedores; *controlar* la calidad de los suministros de los proveedores ingresados y presupuestar los ajustes de costos	*Planear* (diseñar) los componentes del proveedor para nuevas generaciones de producto; *organizar* las metas de producción con los insumos de los gerentes a los que se les otorgó poder de decisión en la producción; *integrar personal* local e internacionalmente con un diseño claro de la descripción del puesto; *dirigir* y motivar a los gerentes de la planta; *controlar* y establecer los parámetros de referencia de la calidad para cumplir con la imagen de marca	*Planear* la asignación a los socios distribuidores respecto de la política y los pronósticos de ventas; *organizar* las fechas de envío relativas a los pronósticos geográficos y de producto; *integrar personal* de entregas apropiadamente, capacitándolos; *dirigir* a los gerentes de distribución al comunicarles las expectativas para prevenir las pérdidas; *controlar* con precisión y a tiempo la entrega, con información en tiempo real	*Planear* el mensaje estratégico de marketing y enfocar la campaña de medios; *organizar* las compras de publicidad mediante el reforzamiento de emisiones en medios; *integrar personal* de ventas bien desarrollado e instrumentar criterios de evaluación continua; *dirigir* y motivar a la fuerza de ventas con incentivos por metas; *controlar* las cuotas de ventas para cumplir los pronósticos de los planes	*Planear* de principio a fin los servicios al cliente; *organizar* a los proveedores de servicios descentralizados en puntos decisivos con cultura organizacional positiva; *integrar personal* serio para los puestos de representantes de servicio al cliente (CSR) y proveer realimentación continua; *dirigir* e inspirar a los representantes de servicio al cliente para proveer un servicio mejor al esperado; *controlar* la calidad del servicio a través de la realimentación del cliente
Mejoras hechas a las actividades de la cadena de valor por acciones gerenciales sistemáticas	*Aumento de la calidad de las entradas* *Disminución de los costos de las entradas* *Minimización del tiempo de envío y almacenamiento*	*Reducción del tiempo de desarrollo del producto* *Disminución del costo unitario* *Mejoramiento de la marca*	*Prevención del exceso de producción* *Disminución de los costos de envío* *Consolidación de los suministros a tiempo*	*Fortalecimiento de la marca* *Aumento de las ventas* *Ampliación de los márgenes*	*Mejora de la experiencia del cliente* *Fortalecimiento de la marca* *Aumento de la rentabilidad*

[17] Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, Nueva York: HarperPerennial, 1990; Kuzmicki, Jana F., "Toyota Motor Corporation in 1994", en Chow, Irene, Neil Holbert, Lane Kelley y Julie Yu, *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Singapur: Prentice Hall, 1997, pp. 12-161; "Toyota and PSA Team up to Tackle Toughest Segment", *Automotive News*, 16 de julio de 2001; Whitfield, Kermit, "The Current State of Quality at Honda and Toyota", *Automotive Design and Productio*n, agosto de 2001. La información también se reunió durante diversas visitas a la planta NUMMI; véase también Dawson, Chester, "Taking on BMW", *Business Week*, 30 de julio de 2001; "Toyota Bets on Speed", *Far Eastern Economic Review*, 26 de julio de 2001; y también http://www.toyota.com, recuperado el 19 de agosto de 2011.

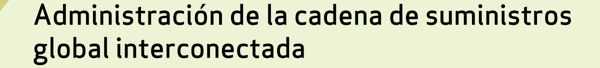
Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales

La tabla 20.3 ejemplifica la cadena de valor de un fabricante de computadoras hipotético y muestra cómo los gerentes pueden mejorar su efectividad si aplican un enfoque sistémico a la administración mediante planeación, organización, liderazgo, integración y control efectivos en cada eslabón de la cadena de valor. La ejecución efectiva del enfoque sistémico debe conducir a disminuir los costos de los insumos y del desperdicio, a un mejor posicionamiento de marca y poder de precio, una mejor experiencia del cliente y, finalmente, a mayores ventas y utilidades.

Como se ve en la tabla 20.3, un enfoque sistémico de la administración (atención deliberada a las funciones gerenciales clave de planeación, liderazgo, organización, integración y control) puede mejorar la eficiencia, la eficacia y, por consiguiente, la efectividad de cada componente de la cadena de valor de la empresa y contribuir con el éxito organizacional.

Como se ha destacado en este libro, la administración es una de las actividades humanas más importantes, y en su enfoque sistémico las actividades gerenciales clave están agrupadas en las funciones de planeación, organización, integración, liderazgo y control, que son esenciales para cualquier organización; sin embargo, la aplicación de las actividades gerenciales clave y el tiempo dedicado a cada función varía para cada nivel organizacional y tipo de empresa (lucrativa o no lucrativa). La administración es un arte que utiliza las ciencias fundamentales y la meta de todos los gerentes es la misma: crear un excedente que beneficie no sólo a las personas y la organización, sino también a los países y la sociedad.

PERSPECTIVA GLOBAL



Administración de la cadena de suministros global interconectada

Thomas Friedman llamó a la nueva cadena de suministros[18] en el mercado global una *aplanadora,* lo que significa, por ejemplo, que una empresa emplea los productos de menor precio obteniéndolos de donde sea necesario: China, la India o cualquier otro lugar; y Robin Meredith utilizó el concepto línea de desensamblaje, para la tendencia a la que los autores prefieren llamar *cadena de suministros global interconectada*; por ejemplo, la ropa que J.C. Penney vende en Estados Unidos puede estar compuesta por hilo producido en Corea, botones de China y terminados de Tailandia;[19] también el iPod de Apple puede producirse en China, pero contener *chips* que se inventaron en la India, y durante muchos años las empresas automotrices han usado partes que a menudo se producen en diversos países. La intención es obtener productos de calidad a bajo precio. Aunque los costos de transporte compensan parcialmente los ahorros en costos de mano de obra, la crisis del petróleo, especialmente después de 2008, tendrá un efecto radical en la administración de la cadena de suministros, algo particularmente cierto para los bienes más pesados.

RESUMEN

La productividad es una importante área de interés para los administradores, que supone la medición, paso esencial en el proceso de control; medir la productividad de los trabajadores calificados es, en general, más fácil que la del capital intelectual, como los gerentes; sin embargo, la productividad gerencial es muy importante, en especial

---

[18] El concepto de cadena de valor fue introducido por el profesor Michael Porter en el capítulo 2 de *Competitive Advantage*, Nueva York: The Free Press, 1995.

[19] Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador, 2007, pp. 151-166. Véanse también el análisis en *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2006, p. 78 y Friedman, Thomas L., "It's a Flat World, After All", en *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 19-23.

para las organizaciones que operan en un ambiente competitivo.

La administración de la producción se refiere a las actividades necesarias para fabricar productos, y también puede incluir compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones; la administración de operaciones tiene un significado similar, y se refiere a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio o un producto físico. En la era de la información, la medición de la calidad requiere de más factores que la confiabilidad, como la infraestructura de la información y los servicios de proveedores de *software*.

El modelo del sistema de administración de operaciones incluye los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de realimentación. La selección de un producto o servicio para producir requiere considerar las necesidades de los clientes, las metas organizacionales y los diversos intereses de los administradores en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Planear y diseñar un producto y su manufactura supone varias actividades; las compañías pueden elegir entre al menos seis tipos de distribución para la manufactura, con base en las diferentes necesidades de operación o producción; para operar el sistema, las funciones gerenciales de organizar, integrar personal y dirigir deben desarrollarse con efectividad; controlar las operaciones requiere un sistema de información que a menudo se apoya en las computadoras.

Para hacer que las operaciones sean más productivas se dispone de una variedad de herramientas y técnicas, entre ellas la planeación y el control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, la contratación externa, la investigación de operaciones, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, la manufactura esbelta y una variedad de enfoques asistidos por computadora. Los conceptos de administración de la cadena de suministros y administración de la cadena de valor son similares; sin embargo, este último es más exhaustivo y destaca al usuario final del producto o servicio.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Administración de la cadena de suministro
Administración de la cadena de valor
Administración de la calidad total
Administración de la producción
Administración de operaciones
Círculos de calidad
Contratación externa (*outsourcing*)
Diseño asistido por computadora
Distribuciones para la producción
Ingeniería de valor
Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales
Investigación de operaciones
La calidad en la era de la información
Manufactura asistida por computadora
Manufactura esbelta
Modelo de la cadena de valor del proceso
Pasos en el diseño y fabricación del producto
Planeación y control de inventarios
Problemas y medición de la productividad
Simplificación del trabajo
Sistema de administración de operaciones
Sistema de inventarios justo a tiempo

PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo mediría usted la productividad de los gerentes y del capital humano? Explique a detalle.
2. ¿Por qué el campo de la administración de la producción y de operaciones es un buen ejemplo de caso para explicar las técnicas de planeación y control?, ¿por qué estima que los pioneros en el campo de la administración prefirieron esta área para el análisis y la mejora de la productividad?
3. Distinga entre las técnicas de planeación y control que por lo común sólo se encuentran en la administración de la producción y de operaciones, y las que son consideradas útiles en todas las áreas de la administración. ¿Por qué existe la distinción?
4. Explique la naturaleza y las razones para cada uno de los pasos que por lo regular se encuentran en el desarrollo de un programa de administración de la producción y de operaciones.
5. En el diseño de un programa de producción se utilizan muchas distribuciones típicas, ¿cuál es la que normalmente se usa para la manufactura de automóviles?, ¿por qué?
6. La información en tiempo real puede utilizarse ampliamente en el área de producción, pero esto no resuelve el problema de control, ¿por qué?
7. ¿Qué herramientas que por lo regular se encuentran en la investigación de operaciones han sido muy utilizadas en la administración de la producción y de operaciones?, ¿tienen algo en común?, y de ser así, ¿qué es?
8. ¿Por qué considera que los círculos de control de calidad se han utilizado tanto en Japón?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Dibuje el plano de distribución de su casa o departamento, e indique las rutas que sigue al realizar sus labores diarias típicas. Muestre cualquier reacomodo que podría hacer para aumentar su efectividad y productividad personal.
2. Entreviste a varios gerentes de una compañía local y pregunte cómo miden la calidad de sus operaciones.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Toyota fue el primero en adoptar el sistema justo a tiempo (*just in time*, JIT) y Dell aplicó la red virtual al JIT; busque en internet el concepto *justo a tiempo* y determine cómo lo utilizan las empresas.
2. Busque en internet el concepto *administración de la calidad total*. ¿Cómo utilizan las organizaciones este enfoque? Presente sus resultados en clase.
3. Identifique dos productos de *software* de analítica de negocios y sea capaz de describirlos o mostrarlos a la clase.

CASO GLOBAL 20.1

La estrategia de producción global de Toyota[20]

Toyota Motor Corporation es uno de los mayores fabricantes de autos en el mundo; aun cuando su sede está en la ciudad de Toyota, a unos 240 kilómetros al oeste de Tokio, tiene instalaciones de producción o ensamblaje en muchas partes del mundo. La compañía es conocida por su enfoque efectivo, eficiente y eficaz a la administración de la producción, sus productos de calidad y sus excelentes relaciones laborales.

El sistema de producción Toyota (*Toyota Production System*, TPS) integra la artesanía con la producción masiva que hoy copian sus competidores, y busca producir autos de alta calidad a bajos costos, algo que logra en cierta medida al entregar las partes a la línea de producción *justo a tiempo*, con lo que evita los altos costos de inventario en la operación de ensamblaje tradicional, que en ocasiones se conoce como *por si acaso* (*just in case*, JIC), refiriéndose a la práctica de almacenar partes adicionales en caso de que una salga defectuosa o sea necesaria debido a circunstancias imprevistas. Para la efectividad del TPS es necesario mantener estrechas relaciones con los proveedores y contar con mejoras continuas, trabajo en equipo, toma de decisiones descentralizada y una fuerza de trabajo motivada. Los vehículos se diseñan pensando en los clientes, quienes pueden ordenarlos según sus necesidades, y aun después de que el auto se entrega, los clientes continúan satisfechos con un buen servicio al cliente.

Toyota emplea varias formas para mejorar la producción: capacita a sus trabajadores en diversos tipos de habilidades para que puedan operar distintas máquinas; avisos eléctricos, llamados en tableros (*on boards*), muestran las cifras y problemas de producción diarios en la línea de ensamblaje y también pueden indicar si llegará a necesitarse tiempo extra; la calidad se logra mediante el sistema cero defectos; los trabajadores están capacitados para rastrear cualquier error hasta su fuente; si surge un problema de producción en la línea de ensamblaje, los trabajadores tiran de una cuerda para llamar la atención al problema y solicitar asistencia, o parar la línea por completo.

La compañía desarrolló una relación única con sus proveedores, quienes diariamente entregan sus partes (a menudo varias veces al día) a la línea de producción; a menudo los proveedores son responsables de todo un sistema, como el de frenos o el eléctrico, o bien de los asientos; para hacer efectiva su relación con ellos, la gente de Toyota debe estar muy familiarizada con la operación del proveedor, por lo que a menudo tiene representantes en las instalaciones del proveedor para proporcionar asistencia; Toyota también hace préstamos o inversiones de capital en las operaciones de sus proveedores, y el resultado son relaciones de cooperación a largo plazo.

Una de sus estrategias de éxito fue la introducción del Lexus (el modelo de lujo), en parte como respuesta a la pre-

[20] Capítulo 5 de Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.E. Norton & Company, 2008.

sión de Estados Unidos para limitar la venta de autos japoneses en el país, por lo que se enfocó en autos de lujo de alto valor utilizando a BMW y Mercedes Benz como puntos de referencia (*benchmarks*), y también orientó el Lexus a los clientes con autos de lujo estadounidenses como Cadillac y Lincoln; para desarrollarlo, Toyota adquirió autos fabricados por Mercedes Benz, BMW y Jaguar, y los examinó exhaustivamente, y luego elaboró 11 metas de desempeño para mejorar los resultados de los exámenes; con la intención de mantenerse competitiva en precios, invirtió en la automatización para reducir los costos de mano de obra; prestó mucha atención a los estándares de alta calidad; y aunque el tiempo de desarrollo fue relativamente corto para el Lexus, algunos críticos sugirieron que era un modelo de lujo basado en la plataforma del Toyota Camry, además, su bajo precio inicial de lujo después fue aumentado varias veces.

El éxito de la operación japonesa se ha extendido al extranjero, un ejemplo de ello es New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), en Fremont, cerca de San Francisco, Estados Unidos. En 1984, Toyota y General Motors (GM) acordaron una inversión conjunta de 50-50; hasta entonces la planta de GM era una de las menos productivas, pero después de la coinversión se convirtió en una de sus mejores plantas. Esencial para el éxito del proyecto fueron las buenas relaciones obrero-patronales basadas en confianza y respeto por los puntos de vista de cada una de las partes; el nuevo acuerdo requirió la eliminación de muchas categorías de puestos, un amplio uso de equipos, la aplicación de círculos de calidad, el entrenamiento y la capacitación (muchos de los empleados se enviaron a Japón para que recibieran capacitación adicional). La planta también se modificó mediante la redistribución de la línea de ensamblaje, el reemplazo del equipo viejo, el uso del sistema de inventario justo a tiempo y la medida de permitir que los empleados detuvieran la línea de ensamblaje si surgía algún problema, asimismo también se modificó la relación con los proveedores, quienes pasaron de ser adversarios a colaboradores.

En 1988 Toyota abrió otra planta en Georgetown, Kentucky, Estados Unidos; se hicieron grandes esfuerzos en la selección de los empleados, que incluían exámenes y simulaciones para evaluar no sólo las habilidades técnicas, sino también las capacidades personales y de liderazgo; también se hizo hincapié en el trabajo de equipo en la planta. La expansión de la compañía en el mercado estadounidense no se restringió a la producción de vehículos, el Centro de Diseño Calty, en California, desarrolló el modelo Celica y la minivan Previa, diseñada especialmente para consumidores estadounidenses, y el diseño y la investigación se realizaron en el centro técnico de Torrance, California.



El sistema de producción Toyota se basa en ideas de Kiichiro Toyoda y Taiichi Ono y se aplica en todas las partes del mundo.

La compañía japonesa también tiene muchas otras operaciones en el extranjero, como en Europa había restricciones a la importación de autos japoneses, sobre todo en Francia e Italia, construyó una planta en Gran Bretaña, que es miembro de la Unión Europea, para superarlas. En 2001 Toyota y la francesa Peugeot-Citroën anunciaron planes de inversión por 1.3 mil millones de euros para construir una planta en la que se produjera un auto pequeño, muy accesible, en 2005: entre los 300 mil a producir cada año, 100 mil serían vendidos como Toyota y 200 mil como Peugeot o Citroën; dados los estrechos márgenes de utilidad en autos pequeños, la rentabilidad sería el reto de la coinversión, y la reducción de costos un punto decisivo para su éxito. Toyota aportaría al proyecto la experiencia de producir 5 millones de autos al año, y Peugeot-Citroën la ventaja de tener una fuerte imagen de marca en la región, así como una buena comprensión del mercado local, además de la experiencia en construir autos muy pequeños. En ocasiones no es posible comprometerse en una coinversión o establecer una planta propiedad de la compañía, como sucede con algunos países asiáticos, en especial Corea del Sur, por lo que Toyota adquirió intereses minoritarios en compañías coreanas.

Preguntas

1. ¿Por qué ha tenido éxito Toyota?
2. ¿Cuáles son las estrategias para entrar en otros países?
3. ¿Qué debería hacer Toyota para tener éxito en los países asiáticos que restringen las importaciones?

CONCLUSIONES DE LA PARTE 6

Control y retos globales, y control empresarial

Al igual que en las conclusiones de las partes primera a quinta, ésta trata del ámbito global y su tema es el control. Primero tratará sobre las prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia; luego estudiará el efecto de las fuerzas del ambiente externo en las funciones administrativas de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, es decir, se proyecta el futuro de la administración; después el enfoque emprendedor se orienta a la administración en situaciones de rápido crecimiento y liquidez, y por último, en el caso de la industria automotriz mundial, se pregunta: ¿qué características se quieren en un auto?

Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Desde la perspectiva de los administradores occidentales, el control supone establecer normas, medir el desempeño y corregir las desviaciones indeseables; pero para los japoneses este proceso es menos directo, como se muestra en la tabla C6.1.

Tabla C6.1 Comparación del control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. Los compañeros ejercen el control.	1. El superior ejerce el control.	1. El líder del grupo (superior) ejerce el control.	1. El superior ejerce el control.	1. El superior ejerce el control.
2. El control se dirige al desempeño grupal.	2. El control se dirige al desempeño individual.	2. El control se dirige principalmente a los grupos, aunque también a los individuos.	2. El control se dirige al desempeño del grupo.	2. El control se centra en el desempeño individual.
3. El control se enfoca a salvar el honor.	3. El control se enfoca en la atribución de culpas.	3. El control se enfoca a intentar salvar el honor.	3. El control se enfoca a resolver los asuntos afrontando las consecuencias.	3. El control se enfoca en determinar al culpable.
4. Amplio uso de círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de los círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de los círculos de control de calidad.	4. Empleo de los recursos de calidad en sus diferentes modalidades.	4. Uso común del control de la calidad total.
5. Amplio uso de la administración del control de la calidad.	5. Creciente uso de la administración del control de la calidad.	5. Escasa información sobre el uso de la administración del control de la calidad.	5. Creciente uso de la administración del control de la calidad.	5. Amplio uso de la administración del control de la calidad.

* Las fuentes de información aparecen en la nota 42 de las conclusiones de la segunda parte.

Control en Japón[21]

Como se indicó al tratar el tema de la toma de decisiones, los grupos (respecto de su dinámica y presiones) tienen un profundo efecto en el proceso administrativo: en una oficina sin muros divisorios los individuos (todos ellos en condiciones de igualdad) están perfectamente al tanto del desempeño de sus colegas.

Además, los administradores forman parte del grupo de trabajo, en lugar de estar separados de los empleados por la puerta de una oficina. La medición del desempeño individual no se basa en objetivos verificables específicos, sino que se pone el acento en el desempeño grupal; asimismo, los subordinados no son exhibidos por sus fallas sería incongruente atribuir a los individuos la culpa de las desviaciones respecto de los planes, pues lo que importa en el control es el proceso, no los números. Los japoneses son famosos por su gran interés en la calidad; sin embargo, no siempre fue así, en los decenios de 1950 y 1960 dominó la impresión de que los productos japoneses eran de mala calidad, aunque esta idea ha cambiado: hoy la buena calidad es una de las características que se les asocia, en parte por su éxito en el control de calidad, que supone la activa participación de los trabajadores de los niveles inferiores en círculos de control de calidad.

El control de la calidad total requiere que los trabajadores identifiquen y notifiquen problemas de ese tipo; puede implicar, por ejemplo, detener la línea de producción para que puedan tomarse medidas correctivas. Los empleados deben asumir la responsabilidad de la calidad y estar dispuestos a trabajar en equipo para resolver sus problemas; el uso de este método está muy extendido en Japón.

Control en Estados Unidos

En Estados Unidos el control suele significar medir el desempeño con base en normas precisas preestablecidas. La administración por objetivos (APO), cuya práctica es muy común en ese país, supone establecer objetivos verificables a partir de los cuales se mide el desempeño individual; de este modo el superior puede rastrear las desviaciones hasta llegar a individuos específicos, lo que casi siempre desemboca en una atribución de responsabilidades muy precisa. La intención de optimizar los resultados individuales puede mermar el desempeño grupal, y son bien conocidos los casos en que el interés de los individuos ha prevalecido sobre el del grupo o la organización.

La aplicación de programas de control de calidad en Estados Unidos no es nueva, la Hughes Aircraft Company, por ejemplo, puso en marcha programas de ese tipo desde hace mucho tiempo con los nombres de *cero defectos* e *ingeniería de valor,* muchos de los cuales se desarrollaron en ese país y fueron adoptados más tarde por los japoneses para elevar la calidad de sus productos y su productividad. Hoy muchas compañías estadounidenses aplican conceptos de control de la calidad total para mejorar su calidad y productividad, concepto que también se originó en Estados Unidos, pero se perfeccionó a tal grado en Japón, y que les generó una ventaja en productividad, aunque estas diferencias entre compañías japonesas y estadounidenses han tendido a acortarse desde el decenio de 1990.

Control en China

En China, primordialmente, los líderes grupales ejercen el control, y su responsabilidad recae sobre todo en los grupos, aunque también en los individuos; se espera, por ejemplo, que los administradores de las fábricas cumplan su cuota anual, por lo que las prácticas de control chinas son una combinación de las prácticas administrativas estadounidenses y japonesas. Si se identifican desviaciones respecto de las normas, se tiende a permitir que las personas responsables del subdesempeño cubran las apariencias (como ocurre también en la práctica japonesa). En ocasiones se hace uso de los círculos de calidad, pero no son una práctica común. China no se había distinguido por productos de calidad, pero hoy muchas empresas occidentales que operan en ese país le prestan atención, al mismo tiempo que producen bienes competitivos en el mercado global; sin embargo, hasta la fecha se carece de datos suficientes para evaluar hasta qué grado utilizan el control de la calidad total.

[21] Para una revisión de la bibliografía del futuro de la administración japonesa véase H. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle-Revisited", *Journal of Management,* vol. 20, núm. 2, 1994, pp. 373-402; véanse también "The Sadness of Japan", *The Economist,* 16 de febrero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en: http://www.apmforun/com/japan/jmt.htm, recuperado el 26 de mayo de 2002.

Control en México

En las empresas mexicanas el empleo de controles es una práctica generalizada que forma parte de su operación normal, pues todas sus iniciativas obedecen a objetivos normalmente incluidos en sus planes, programas o esquemas de trabajo.

La principal razón para establecerlos es medir el desempeño organizacional según estándares predeterminados, los cuales permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o fracasos, y de qué manera esto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, sobre todo en la cuestión económica.

La gama de técnicas de control que se utilizan varía en función del área de competencia, el tipo de productos y servicios que brindan, así como de las relaciones con su entorno; entre las más representativas están los presupuestos, las auditorías contables y administrativas, y la estandarización de los aspectos de calidad; en algunos casos, disponen de recursos de *software* y programación en computadoras, así como de modelos matemáticos.

Su aprobación corresponde a la alta dirección; su aplicación, a todos los niveles jerárquicos, y su seguimiento, a los líderes de proyecto, titulares de grupos de trabajo y responsables de unidades administrativas.

Control en Colombia

Son muy raras las empresas que cuentan con sistemas de control concebidos como instrumentos para el aprendizaje institucional y el mejoramiento continuo; este hecho concuerda con el escaso desarrollo alcanzado por los órganos de dirección de las empresas y el consecuente predominio de sus componentes operativos dedicados a la transformación de insumos en productos.

Es notoria la ausencia de controles que establezcan el efecto de las decisiones estratégicas sobre las variables clave de resultados de la empresa. En contraste con lo anterior, las organizaciones grandes y medianas poseen controles de verificación con fines punitivos o que buscan forzar la ejecución para que se ajuste a las metas planeadas.

El control de costos y presupuestos, y el de la calidad total son comunes en las grandes empresas manufactureras y en algunas de tamaño mediano. Por lo general en las organizaciones financieras la auditoría interna está bastante desarrollada. A partir de 1993, las entidades estatales de orden nacional, regional y local fueron obligadas, mediante una ley, a tener sistemas de control interno y de gestión, lo que indujo a las organizaciones privadas a instrumentar controles de gestión, sin embargo dichos controles son limitados porque aún están muy orientados hacia los indicadores numéricos de carácter financiero.

En los últimos años algunas empresas han tratado de reducir la magnitud y complejidad de sus mecanismos de control administrativo, sobre todo los relacionados con la auditoría interna, convencidas de que ese tipo de control no agrega valor al cliente y constituye un mal necesario que debe eliminarse o al menos reducirse a su mínima expresión. Si bien esa idea no es errónea, es, sin embargo, insuficiente. Hace falta que la gerencia colombiana entienda el control, no como un simple mecanismo de verificación, sino como un medio para aprender sistemáticamente a partir de la experiencia institucional.

ENFOQUE GLOBAL



El futuro de la administración global

Nadie puede predecir el futuro con certidumbre, sin embargo existen tendencias en el ambiente que pueden influir en el ejercicio de las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

El ambiente externo puede catalogarse como tecnológico,[22] económico, político y legal, así como social, ético y ecológico, según se muestra en la matriz de la administración mundial de la tabla C6.2, que resalta determinadas tendencias clave en el ambiente externo y el efecto proyectado en actividades clave agrupadas de acuerdo con las funciones gerenciales. Se analizarán ciertos aspectos desde el enfoque en los cambios del ambiente tecnológico.

[22] Véase por ejemplo el "Technology Quarterly", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, p. 52 y ss.

Tabla C6.2 El futuro de la matriz en la administración global

Entorno / Función gerencial	Tecnológico	Económico	Político-legal	Social-ético-ecológico
	• Amplio uso de las TI. • Surgimiento de la sociedad del conocimiento. • Fácil acceso a la información de bajo costo. • Comercio electrónico de amplia difusión mundial.	• Los bloques económicos como la UE y el TLCAN reducen las barreras internas regionales, pero crean otras externas. • La postura de los sindicatos laborales estadounidenses cambia desde el libre comercio hacia el proteccionismo para resguardar sus empleos. • Sociedad sin fronteras. • Desarrollo de planes de pensiones que representan los intereses de grupos de interés.	• Expansión de la UE vía la admisión de nuevos miembros, sobre todo de Europa oriental. • Proteccionismo creciente por la disminución del empleo en la manufactura y los servicios (p. ej., por el *outsourcing* de la India).	• Surgen del capital intelectual. • La gente es más sana y vive más. • Hay cambios en la demografía: las bajas tasas de nacimiento y crecientes expectativas de vida generan en los países desarrollados una población *encanecida*. • Hay mayor abundancia en los países en desarrollo, pero también una más amplia disparidad de la riqueza. • Aumentan las preocupaciones *verdes*.
Planear: Como establecer objetivos, planeación estratégica y toma de decisiones.	• Las TI ayudan en la planeación de escenarios. • La riqueza de la información ayuda en la toma de decisiones (aunque puede haber sobrecarga de información). • El acceso del consumidor a la información sobre el producto y servicio permite comparaciones con implicaciones en las estrategias de marketing, por lo que se requiere un enfoque en las necesidades del cliente y el servicio. • Facilidad para realizar alianzas transnacionales, coinversiones, acuerdos cooperativos (como entre la industria y las universidades) y fusiones, por lo que se requieren estrategias globales mundiales.	• Globalización de la administración estratégica. • Búsqueda mundial de oportunidades y amenazas. • Mayor competencia mundial. • La sociedad sin fronteras presenta amenazas y oportunidades.	• La mayor riqueza en los países de Europa oriental representa oportunidades para los países desarrollados. • Una UE más poderosa puede convertirse en amenaza para Estados Unidos. • Se requieren estrategias para hacer frente a las barreras no arancelarias.	• En los países en desarrollo existe la oportunidad de enfocar productos hacia la juventud. • Mayor enfoque en el marketing para la población de mayor edad. • Las estrategias deben considerar el efecto ecológico de los productos y servicios (como el reciclado).

(*continúa*)

Tabla C6.2 El futuro de la matriz en la administración global (*continuación*)

	Tecnológico	Económico	Político-legal	Social-ético-ecológico
Organizar: Como la estructura de la organización, las relaciones de autoridad y la descentralización.	• Las organizaciones se convierten en agentes del cambio. • Nuevas formas organizacionales (como contratación externa, operación en línea). • El *outsourcing* requiere la desintegración de la estructura de la organización y su reestructuración. • La gestión del conocimiento promueve estructuras no jerárquicas. • El capital intelectual puede convertirse en accionistas. • Cambio desde estructuras de organización basadas en productos y servicios hasta alianzas basadas en cuestiones estratégicas. • Los fabricantes se unen para formar cooperativas de compras (como lo han hecho General Motors, Ford y Chrysler). • Proveedores operados y controlados por fabricantes que dirigen y asesoran.	• Surgimiento de compañías transnacionales. • La formación de alianzas y fusiones transnacionales requiere de una reestructuración.	• Se requiere establecer estructuras que resuelvan los conflictos de intereses entre países dentro de los bloques de poder y que desarrollen políticas para competir con otros bloques regionales.	• Gran potencial de movilidad ascendente en la sociedad y las organizaciones, en parte por el efecto de la sociedad del conocimiento. • Las personas mayores se emplean a tiempo parcial o como consultores con la autoridad para asesorar.
Integrar personal: Como las evaluaciones, el cambio de administración y el desarrollo administrativo.	• Se necesita conocimiento técnico especializado. • Mayor movilidad del capital intelectual para cambiar de empleo. • La información fortalece la movilidad ascendente del capital intelectual. • El capital intelectual especializado se materializa por medio de consultores o contratistas en empleos temporales o de tiempo parcial. • El *outsourcing* provee la administración de los recursos humanos a empresas, tanto a nivel nacional como en el extranjero.	• Posible crecimiento de los sindicatos laborales en varios países. • Fuerza de trabajo multicultural. • Necesidad de personal culturalmente sensible con una comprensión de la macroeconomía internacional.	• Las fuerzas de trabajo multiculturales tienen repercusiones político-legales. • Los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos hacen más difícil obtener visas para estudiantes y de trabajo, lo que entorpece la cobertura de puestos decisivos en ese país. • Los países desarrollados requieren trabajadores inmigrantes, pero la inmigración puede ser limitada.	• El capital intelectual, como recursos humanos clave, requieren una buena educación formal y reeducación continua. • La elevada edad de retiro requiere que las organizaciones integren trabajadores mayores y jóvenes. • La necesidad de integrar inmigrantes a la fuerza de trabajo se incrementa. • Las mujeres aumentan sus funciones en el centro de trabajo. • Empleo de profesionales mayores semirretirados como consultores.

(*continúa*)

Tabla C6.2 El futuro de la matriz en la administración global (*continuación*)

	Tecnológico	Económico	Político-legal	Social-ético-ecológico
Integrar personal (*cont.*) Como las evaluaciones, el cambio de administración y el desarrollo administrativo.	• Capacitación continua y desarrollo profesional para mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías. • Desarrollo de nuevas medidas para evaluar y recompensar al capital intelectual.			
Dirigir: Como la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.	• La disponibilidad de la información da poder al capital intelectual y los consumidores. • El capital intelectual demanda la satisfacción de las necesidades de más alto orden (reconocimiento, autorrealización, responsabilidad, participación). • Las tecnologías de la comunicación electrónica ayudan al trabajo en equipo. • Existen menores costos de comunicación.	• Urgencia de liderazgo político para equilibrar los intereses de los países dentro de los bloques regionales. • Necesidad de formas para integrar a los países desarrollados con los que están en vías de desarrollo. • Una mayor prosperidad requiere de nuevas formas de motivar a los trabajadores.	• Surgen barreras potenciales a la comunicación por el uso de diferentes idiomas. • Crece el uso del inglés en los negocios mundiales y las interacciones políticas y sociales.	• La alta gerencia debe equilibrar los intereses de los grupos interesados (inversionistas, empleados, gobiernos, comunidad, etc.). • Habrá más mujeres en puestos de liderazgo. • Los altos gerentes estarán más dedicados a políticas ecológicas. • Hay un desafío para integrar a trabajadores mayores y jóvenes.
Controlar: Como las técnicas de control, la producción, las TI y la productividad.	• Facilidad de control que puede llegar a ser exagerado. • Las TI facilitan la detección y la corrección de desviaciones en los planes. • Las TI facilitan la medición de la productividad a bajos costos. • Internet permite ventas mundiales. • Internet facilita el cambio de propiedad autónoma a asociaciones (como cooperativas de compras). • Creciente uso de internet para sondeos externos, no sólo para las operaciones internas.	• Se necesitan controles para las compañías transnacionales (p. ej., políticas fiscales). • A través de internet se tiene acceso a clientes de todos los países. • Potencial de mayor productividad.	• Se requieren controles a las empresas dentro de una mayor UE.	• Creciente percepción de los controles ambientales (como medición del desempeño frente a promotores ambientales clave, uso de la contabilidad ambiental).

UE: Unión Europea; TI: tecnologías de la información; TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Fuentes: Drucker, Peter "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto, pp. 3-20; Asia-Pacific Decision Sciences Institute, "Decision Making at the Speed of Light: What Is Amiss?", Conferencia, Bangkok, 24-27 de julio de 2002; Cooper, Richard N. y Richard Layard, eds., *What the Future Holds: Insights from Social Science*, Cambridge, MA: MIT Press, 2002; Armstrong, J. Scott, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners,* Boston, MA: Kluwer, 2001; Landry, John T., "A Future Perfect: The Essentials of Globalization", *Harvard Business Review*, mayo de 2000, p. 192; Albrecht, Karl, *Corporate Radar*: *Tracking the Forces That Are Shaping Your Business,* Nueva York: AMACOM, 2000.

En la actual sociedad del conocimiento las tecnologías de la información afectan la mayoría de los aspectos de la vida, hoy hasta las personas de los países en desarrollo accesan a internet a costos relativamente bajos y se podría decir que todo el mundo está interconectado; las tecnologías de la información facilitan las comunicaciones intranet (dentro de la organización) y extranet (con otros fuera de la empresa), y esta conectividad posibilita los negocios electrónicos y móviles (realizados mediante comunicaciones móviles), lo que a su vez afecta todas las funciones gerenciales. Por ejemplo, las tecnologías de la información ayudan a la planeación de escenarios y contingencias (segunda parte); en la planeación estratégica pueden desarrollarse y evaluarse muchas alternativas con rapidez, por el poder de las computadoras y la riqueza y el fácil acceso a la información disponible; de hecho, hay tanta información que conduce a sobrecargas, como se mencionó. La facilidad de las comunicaciones permite la tendencia global hacia las fusiones. De igual modo, los desarrollos tecnológicos promueven nuevas formas *organizacionales* (tercera parte), como la contratación externa de la producción y servicios a contratistas y proveedores. La gestión del conocimiento y la facilidad de acceso a bases de datos comunes en diversos niveles de la organización promueven estructuras no jerárquicas.

Las tecnologías de la información también influyen en la función gerencial de *integrar personal* (parte 4). La demanda de capital intelectual crece y fortalece no sólo su movilidad ascendente en la jerarquía organizacional, sino entre organizaciones, lo que a su vez promueve frecuentes cambios organizacionales; además, el capital intelectual especializado puede convertirse en consultores o contratistas a corto plazo, o empleados a tiempo parcial en las organizaciones. Las actividades de recursos humanos también pueden contratarse fuera en compañías especializadas en el área. Los cambios rápidos en las tecnologías de la información demandan capacitación constante para mantenerse al día, y la evaluación y la compensación del capital intelectual pueden requerir nuevos enfoques creativos.

Los desarrollos en las tecnologías de la información también tienen efecto en los diversos aspectos del *liderazgo* (quinta parte), específicamente en las relaciones de poder, que favorecen al capital intelectual y los clientes. El trabajo en equipo se facilita con las tecnologías de la comunicación electrónica, como el correo electrónico, las intranet, internet y los medios inalámbricos. Mediante el reconocimiento y las oportunidades de participación y autorrealización se puede motivar al capital intelectual con una buena formación académica; y en general, los costos de comunicación pueden reducirse mediante la aplicación de las nuevas tecnologías.

Por último, la función gerencial de *controlar* (sexta parte) también se beneficia de las tecnologías de la información: las desviaciones de los estándares se pueden detectar al instante y, en consecuencia, es posible realizar las acciones correctivas con antelación; de igual modo, la productividad puede medirse a bajos costos, lo que alienta su mejoría; internet posibilita las compras y ventas mundiales mediante transacciones electrónicas y permite, por ejemplo, que los fabricantes de autos General Motors, Ford y Chrysler formen cooperativas de compras; además, que la empresa se enlace fácilmente con el ambiente externo.

ENFOQUE EMPRESARIAL 

Administración en situaciones de rápido crecimiento y liquidez

Silicon Valley, en California, Estados Unidos, es famoso por sus compañías de clase mundial que empezaron muy pequeñas, pero crecieron muy rápido; empresas como Cisco y Google se han desarrollado rápidamente para convertirse en compañías globales que sirven a millones de personas en todo el mundo. ¿Cómo se logra un crecimiento tan rápido?, ¿cómo pueden los gerentes emprendedores dirigir a sus empresas a este grado de éxito? Es evidente que muchos emprendedores exitosos trabajan de cerca con la comunidad de capital de riesgo y se benefician del financiamiento estratégico y la asesoría que estos capitalistas pueden ofrecerles. Los emprendedores también dependen del ecosistema de Silicon Valley, es decir, de los despachos de abogados y contadores, para apoyar su crecimiento de manera sistémica.

Los gerentes emprendedores exitosos, en empresas de alto crecimiento, establecen puntos meta desafiantes pero alcanzables, como crecimiento de ingresos, participación de mercado, percepción de la marca y rentabilidad; puntos que a menudo se establecen en consulta con los capitalistas de riesgo que fondean sus empresas, de manera que el financiamiento proporcionado casi siempre está ligado a alcanzar dichos objetivos; pero, ¿cuál es el proceso empleado para establecer estas metas?:

se requiere entender el proceso del capital de riesgo para orientar un análisis de las técnicas de administración emprendedora y lograr un crecimiento rápido.[23]

Las empresas de capital de riesgo reúnen el capital de inversionistas institucionales y acumulan este dinero en fondos que luego invierten en compañías privadas por una participación de su propiedad. Al principio, estas inversiones no son líquidas (es decir, no pueden venderse con facilidad), la meta de la empresa de capital de riesgo es revender su participación de propiedad en las compañías que financian a un valor mucho más alto después de varios años y devolver la ganancia a los inversionistas del fondo. El modelo de ingresos de capital de riesgo se basa en dos componentes principales: ganan un porcentaje pequeño (casi 1.5 a 2%) de los fondos bajo su administración y un porcentaje (casi 20%) de las ganancias en el valor de los fondos del portafolios que invierten; esta ganancia es determinada por la diferencia en el financiamiento de capital inicial y subsiguiente que los capitalistas de riesgo asignan a una compañía en particular, y el valor final de ese interés de capital determinado por la cantidad a la que finalmente venden la compañía (ya sea a través de una fusión o adquisición, o de una oferta pública inicial o IPO, por sus siglas en inglés).[24]

Para cumplir sus objetivos, los capitalistas de riesgo dan asesoría a las compañías que reciben el financiamiento sobre cómo crecer mejor para poder aumentar su valor y convertirse en una inversión con mayor liquidez, cuando se transforman en empresas de propiedad pública mediante una oferta pública inicial, o al ser adquiridas por compañías de propiedad pública. La vida de un fondo de riesgo es de ocho a diez años, por lo que se espera que las empresas que lo reciben, vayan de una pequeña empresa privada a una teneduría pública en unos siete años; así, al aceptar fondos de capital de riesgo, en esencia el emprendedor se está comprometiendo a esforzarse para lograr un crecimiento rápido.

Igor Sill, de Hambrecht Geneva Ventures, señala la importancia que tiene para las empresas de capital de riesgo el que las compañías a las que fondean logren liquidez, y la siguiente es su percepción sobre el estado del ambiente de inversión de alto crecimiento en Silicon Valley a finales de 2006:

> Mi nivel de confianza en la fortaleza actual de la industria de capital de riesgo se basa en algunos de los fundamentos económicos básicos de *nuestra industria*, en esencia las oportunidades de liquidez del portafolios en los mercados públicos. Nuestra agenda IPO de la próxima semana incluye 13 colocaciones, y según reportes disponibles de la SEC, de ellas ya están colocadas siete, lo que representa un aumento de casi tres veces en colocaciones IPO respecto de la misma semana del año pasado (octubre de 2005). La razón fundamental para tan firme efusión de colocaciones IPO es la fuerza e impulso del Índice Compuesto NASDAQ, que sirve como barómetro del mercado IPO. Para esos fondos de inversión que han fondeado, desarrollado y apoyado el crecimiento de compañías que hoy obtienen rentabilidad e impulso mundial, el momento es óptimo para lograr la liquidez. Anticipo que la ventana IPO continuará siendo atractiva hasta avanzado 2007.

También Mike Carusi, de Advanced Technology Ventures, está de acuerdo, y señala:

> Mi empresa ha disfrutado de varias salidas fuertes en las últimas fechas y sigue viendo un flujo firme de etapa inicial. Esto es bueno para la industria en general, un buen ambiente de salida (no maravilloso) con fuerte actividad de formación de compañías.

También Deepak Kamra, de Canaan Partners, apunta:

> Los prospectos de opciones de liquidez son mejores en Estados Unidos y las oportunidades en el extranjero parecen atractivas.[25]

Lograr un rápido crecimiento a menudo supone regateos: en ocasiones, se sacrifica la rentabilidad para lograr mayores metas de ingresos o participación de mercado, recuérdese que la meta es aumentar el valor de la empresa rápidamente, para que quienes respaldan la inversión en ella finalmente traduzcan sus valores de capital en efectivo, a un múltiplo entre 5 y 10 veces mayor que su inversión inicial, con el fin de distribuirlo a los inversionistas de sus fondos; por tanto, las empresas respaldadas

---

23 Para un análisis de la mecánica de la industria del capital de riesgo véase Bartlett, Joseph, *Fundamental of Venture Capital*, Boston: Madison Books, 1999.

24 Para un análisis sobre el proceso de crecimiento de una empresa desde la idea hasta hacerse pública, véase también Nesheim, John, *High Tech Start Up*, Nueva York: Free Press, 2000.

25 *USF Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index* 2006 Q3 Report, p. 3, en: http://www.usfca.edu/sobam/ nvc/pub/svvcindex.html

por inversiones regularmente siguen una estrategia de crecimiento agresiva que se vuelve operativa al establecer y lograr una serie de puntos objetivo a lo largo de los primeros años de vida, por ejemplo, los objetivos de desarrollo del producto, de ventas iniciales y de crecimiento de las ventas por región a menudo se delinean en un plan de negocios y las empresas de capital de riesgo que fondean la compañía vinculan estos objetivos o pasos importantes a las rondas de financiamiento. Casi siempre las rondas de financiamiento subsiguientes o la valuación de ese financiamiento se relacionan con el logro de dichos objetivos, así que el emprendedor tiene un fuerte incentivo para alcanzar las metas de crecimiento.[26] En la tabla C6.3 se presenta un ejemplo de calendario sencillo para metas de crecimiento rápido ligadas al financiamiento.

Tabla C6.3 Ejemplo de objetivos y financiamiento para lograr un crecimiento y una liquidez rápidos

Horizonte de tiempo	Mes 1	Mes 12	Mes 18	Mes 36	Mes 48	Mes 60
Objetivo	Establecer la compañía, conseguir financiamiento inicial, seleccionar el equipo administrativo central Financiamiento inicial 500 mil a 1 millón de dólares	Completar el desarrollo del producto y mercado de prueba	Empezar las ventas	Crecer las ventas regionalmente, meta: 10 millones de dólares	Crecer las ventas nacionalmente, meta: 25 millones de dólares	Subir las ventas nacionales a 50 millones de dólares y colocar IPO o ser adquirida
Financiamiento	Financiamiento inicial 500 mil a 1 millón de dólares	Serie A, 2 a 5 millones de dólares	Serie B, 5 a 10 millones de dólares	Serie C, 10 a 20 millones de dólares	Serie D o Mezzanine, 20 millones de dólares o más	Oferta pública inicial de 100 millones de dólares o más

IPO = oferta pública inicial.

Como se indica en la tabla C6.3, cada serie de financiamiento está ligada a ciertos objetivos de desempeño de la empresa (como el desarrollo exitoso del producto, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, etc.); estas metas clave son establecidas por los líderes emprendedores de la compañía, en consulta con los que apoyan la inversión y el consejo de directores. El horizonte de tiempo para el crecimiento de empresas respaldadas por inversiones está ligado de alguna forma a la vida del fondo de capital de riesgo (diez años o menos), así que es razonable esperar que los capitalistas de riesgo que fondean la empresa quieran ver un crecimiento en los ingresos lo bastante rápido como para hacer de la compañía un candidato potencial para IPO o meta de adquisición en un plazo de siete a ocho años a partir de la primera inversión de riesgo.[27]

El valor de la empresa está en función de sus ganancias e ingresos absolutos, y de la tasa de crecimiento de esas ganancias e ingresos. Como en ocasiones las ganancias pueden administrarse, los ingresos y su tasa de crecimiento a menudo se utilizan como criterio para determinar el valor de la nueva empresa privada; por tanto, los gerentes emprendedores pueden sentirse alentados a buscar el crecimiento de los ingresos a expensas de las utilidades y depender del financiamiento de sus inversionistas de riesgo para cubrir sus pérdidas operacionales.

Para administrar sus empresas hacia un rápido crecimiento, los emprendedores deben conocer el ambiente de la industria en la que operan; en concreto, aunque la empresa debe administrarse para

[26] Para un análisis sobre el establecimiento de objetivos de crecimiento en una empresa de tecnología véase también Dorf, Richard y Thomas Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 2005.
[27] Según la National Venture Capital Association, en el año calendario de 2005 hubo 346 fusiones y adquisiciones, y 56 IPO de empresas respaldadas por inversiones.

crecer rápido y tener éxito como una entidad independiente, el emprendedor y quienes la respaldan deben estar muy conscientes de que otras empresas pueden considerar a la suya como un blanco de adquisición potencial, por tanto, debe realizarse un análisis sobre cómo la propia compañía puede ser complementaria de otras más grandes y mejor establecidas en la industria. De nuevo, la compañía no debe dar por sentada una fusión o adquisición, pero debe estar consciente de esa posibilidad mientras busca su crecimiento. Éste es el caso particular de cuando el potencial de liquidez de una oferta pública inicial se debe a mayores e inusuales fuerzas de mercado (p. ej., un NASDAQ a la baja), en este caso el emprendedor debe asumir una posición aún más agresiva al buscar potenciales compradores.

Recuérdese que muy pocas empresas buscan u obtienen capital de riesgo, y en esos casos la necesidad de crecimiento rápido y la búsqueda de liquidez son mucho menos urgentes; aun así, a menudo el respaldo y la orientación de los inversionistas permiten que las empresas crezcan y pasen desde la etapa de idea hasta la de participantes mundiales en un periodo relativamente corto, así que esta opción debe ser considerada por los emprendedores que quieren compartir su visión a gran escala.[28]

Los métodos de rápido crecimiento también son multidimensionales. El crecimiento puede buscarse como orgánico (ventas generadas internamente por la empresa) o no orgánico (mediante la adquisición de otras empresas). Quizá sorprenda que hasta compañías nuevas busquen la adquisición de otras, si se puede estructurar el trato de manera apropiada. Las adquisiciones pueden hacerse por múltiples razones; por ejemplo, para tener una tecnología necesaria o incorporar las ventas de la empresa adquirida y reducir la competencia en la industria; esta estrategia de crecimiento por adquisición quedó bien demostrada por Cisco en el decenio de 1990, pero también puede ser utilizada por nuevos proyectos.[29] Estas adquisiciones se hacen mediante compras en efectivo o de acciones, o alguna combinación, lo que genera ventas rápidas.

El emprendedor debe preocuparse por algunos de los peligros del crecimiento rápido; por ejemplo, si la empresa crece más allá de su competencia central puede perder el enfoque de lo que hace mejor; también puede llegar a perder de vista de qué manera servir mejor a sus clientes actuales, quizá distanciándose y perdiendo fuerza en su negocio central, o es posible que haya una dilución del capital o una carga de deuda excesiva si no se administra bien el crecimiento;[30] sin embargo, si el emprendedor está apasionado por su negocio, administrar para un rápido crecimiento le permite compartir su creatividad con mucha mayor amplitud por todo el mundo.

CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL



¿Qué auto del futuro desea?[31]

Los autos cambian constantemente, pues los clientes quieren que sean más seguros, más eficientes en el consumo de combustibles y que *piensen por ellos*; en cierto grado, el auto del futuro ya está aquí, pero muchas y nuevas características evolucionan muy rápido: la demanda de híbridos gasolina-electricidad de Toyota y Honda es grande conforme los precios de la gasolina se han disparado; los híbridos de Toyota (Prius), Lexus (RX 40), Honda (Civic y Accord) y el SUV de Ford (Escape) ya se ven con mayor frecuencia en las carreteras de Estados Unidos; compañías como la antigua Daimler-Chrysler y otros fabricantes invierten en investigación de combustible a base de hidrógeno, pero parece que



El lanzamiento en Latinoamérica del Toyota Prius se hizo en Costa Rica en el 2009.

[28] Para un análisis del propósito fundamental de crear organizaciones véase Kawasaki, Guy, *The Art of the Start*, Nueva York: Portfolio, 2004.

[29] Para un análisis de la estrategia de crecimiento impulsada por adquisiciones véase Paulson, Ed, Inside Cisco: *The Real Story of Sustained M&A Growth*, Nueva York: Wiley, 2001.

[30] Timmons, Jeffry A. y Stephen Spinelli, New Venture Creation: *Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a. ed., Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2007.

[31] White, Joseph B., "The Car of the Future", *The Wall Street Journal*, 25 de julio de 2005; véase también "Foresight 20/20", Economist Intelligence Unit por *The Economist*, pp. 24-29.

esta tecnología aún está lejos de poder utilizarse en grandes volúmenes en autos para pasajeros; el alto costo es sólo uno de los factores que hacen lento el uso de autos impulsados por hidrógeno, otros son la seguridad y la necesidad de una red de estaciones de combustible.

Aunque los avances más espectaculares pueden esperarse en el uso de dispositivos electrónicos como la *dirección activa* que utiliza pequeños motores eléctricos controlados por computadora en el BMW, los controles de viaje que detectan si un conductor se acerca demasiado a otro vehículo o la radio satelital con la que muchos autos ya cuentan desde 2006.

El tradicional regateo por el precio con los distribuidores también está cambiando, hoy los consumidores pueden encontrar información por internet no sólo sobre los detalles técnicos de los autos, sino también de sus precios.

Con mayor frecuencia, los fabricantes de autos están sustituyendo el motor de combustión tradicional que usa gasolina o diésel por las nuevas tecnologías que resultan en vehículos híbrido, híbrido-eléctrico, eléctrico e, incluso, de hidrógeno o combustibles alternativos. Como se discutió previamente en la parte de conclusiones, casi todos los fabricantes de autos trabajan en nuevas tecnologías. Toyota es la más conocida por su modelo Prius. Tesla Motors produce el Roadster de más de 100 000 dólares, aunque recientemente introdujo el Model 2, un sedán familiar de casi el mismo precio. La empresa china BYD tiene una inversión conjunta con Mercedes.

Uno de los factores limitantes en la aceptación de los autos eléctricos es la infraestructura. Pero países como Israel, Dinamarca, Australia y algunos estados de Estados Unidos como Hawái y California están ayudando en el desarrollo de la infraestructura. De alguna manera, el futuro ya está aquí.

Preguntas

1. ¿Qué características buscaría usted en un auto nuevo?
2. Liste y asigne prioridad a las características importantes para usted.
3. ¿Qué tan importante es la seguridad, la economía de combustible, la confiabilidad, el aspecto, el entretenimiento u otros? Explique sus respuestas.
4. ¿Le preocupa la huella de carbono de su siguiente auto? ¿Está considerando un auto híbrido o eléctrico?

CASO GLOBAL 20.2

Unidad de Estudio de Materiales Instituto Técnico Superior Salvadoreño*

Introducción

La Unidad de Estudio de Materiales (UEM) es uno de los centros de vinculación entre el Instituto Técnico Superior Salvadoreño (ITSS) y el sector empresarial. Su fundación es producto de una visión a futuro de las autoridades del Instituto hacia el desarrollo del país, a través de un medio que le permita a las empresas garantizar la calidad de los materiales, insumos y herramientas utilizados en su proceso productivo.

La evolución en la adopción de normas y prácticas de calidad por parte de las empresas no se ha desarrollado con la velocidad ni con la dimensión esperada, por ello la demanda de los servicios de la UEM no ha tenido hasta ahora el comportamiento esperado.

En este caso se realiza un análisis situacional interno asociado con la perspectiva externa de algunos empresarios y ejecutivos aplicándolos con la industria que constituye el mercado de demanda potencial de los servicios ofrecidos por la UEM.

Breve historia: perfil y situación actual de la empresa

La UEM del Instituto Técnico Superior Salvadoreño, se fundó en el año 2004 con el propósito de apoyar técnicamente a empresas, en sus esfuerzos para mejorar la calidad de

* Caso elaborado por Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya. Catedrático de Administración y Gestión Empresarial, Administración Estratégica, y Desarrollo Organizacional. Universidad Don Bosco, El Salvador. Éste es un estudio real, en el cual se han modificado los nombres de las personas y empresas involucradas para mantener la confidencialidad. El uso de este caso es para efectos académicos.

sus productos, a través de pruebas usadas para detectar y evaluar alguna propiedad, así como la presencia de discontinuidades o defectos en materias primas, proceso de fabricación, productos finales, piezas en servicio y reparaciones o reconstrucciones.

En estas pruebas se aplica un riguroso control de calidad en los materiales utilizados en sus procesos productivos para que satisfagan plenamente las necesidades específicas de las empresas que demandan este servicio especializado.

La UEM cuenta con equipos de alta tecnología para realizar inspecciones por medio de pruebas no destructivas (PND), análisis químico de metales y aleaciones ferrosas y no ferrosas, ensayos metalográficos, tratamiento térmico, ensayos físicos de plásticos y ensayos de corrosión.

Además de los servicios mencionados se imparten cursos y seminarios abiertos o cerrados, según las necesidades y preferencias de las empresas, asesorías y consultorías.

Tipos de ensayos de materiales

Los ensayos de materiales se clasifican de acuerdo a las características buscadas o a los resultados esperados en dos tipos:

a) Pruebas no destructivas (PND). Son la aplicación de métodos físicos indirectos, que no alteran de forma permanente las propiedades físicas, químicas, mecánicas o dimensionales del material, parte o componente sujeto a inspección. Se emplean para evaluar la homogeneidad de un material o pieza (defecto) y para conocer el cambio de propiedad por servicio de una pieza (espesor).

b) Pruebas destructivas (PD). Son la aplicación de métodos físicos que alteran de forma permanente alguna propiedad física, química, mecánica o dimensional del material, parte o componente sujeto a inspección. Se emplean para medir, por ejemplo, una propiedad mecánica del material, tal como la resistencia a la tensión, la corrosión, el desgaste, la dureza o la composición química real.

Problemas

De acuerdo al diagnóstico realizado y las herramientas utilizadas se establece que la unidad de análisis posee una organización independiente de la estructura de servicios estratégica restringida, debido a que la dirección de la UEM está a cargo de sólo un técnico, y toda la administración de las áreas funcionales de la UEM se encuentran centralizadas en la misma persona; además de ello, la falta de actualización en equipos y de certificación de normativa, entre otros, limita su productividad y crecimiento.

Cabe destacar que esta situación no era así hasta el 2010, cuando existía una sola unidad de negocios dentro del ITSS que atendía a empresas en el área de diseño de *software*, telecomunicaciones y pruebas de materiales (en donde se incluía la UEM), pero para el 2011 el director general decidió separar las unidades, para que cada una tuviera una participación más activa en la generación de sus ingresos y búsqueda de nuevos clientes; pero esto creó una serie de dificultades no previstas, tales como que el personal técnico no contara con las herramientas mercadológicas ni habilidades de gestión necesarias para desarrollar un trabajo de venta de los servicios, el poco apoderamiento del personal, la ausencia de sistemas de control y el nulo poder en la toma de decisiones, así como la poca disponibilidad de recursos por parte del ITSS para que el personal visitara empresas a ofertar los servicios mencionados.

A partir de la información primaria recabada se determinaron entre las causas más relevantes las siguientes, relacionadas con el proceso de control que ocasionan dificultad al interior de la UEM y que se encuentran obstaculizando su crecimiento:

- Registros contables no sistematizados.
- Poco control del inventario de los recursos humanos (internos y, principalmente, externos).
- No se posee una evaluación de la depreciación de la maquinaria y el equipo de la UEM.
- No se cuenta con una base actualizada de empresas que requieran servicios de la UEM.
- Certificaciones vencidas y no renovadas.
- Servicios no diferenciados y poca diversificación de éstos.

A lo anterior se le debe agregar que la competencia se ha vuelto sumamente agresiva en el mercado, ya que clientes que antes solicitaban los servicios de la UEM ahora son atendidos por la competencia. Además, otras empresas que eran clientes de la UEM han adquirido equipo sofisticado con el cual pueden desarrollar sus propios estudios de materiales al tiempo que minimizan los costos de tales estudios.

Por otra parte, existen empresas centroamericanas que incursionan en el mercado nacional ofertando los servicios de la UEM, lo que por un lado vuelve la competencia mucho más aguerrida y, por otro, hace que obtener un cliente nuevo se vuelva una verdadera batalla.

A nivel de planificación estratégica, la UEM no cuenta con una “misión” ni “visión” definidas, lo que dificulta sus operaciones porque el personal no tiene un rumbo definido ni una brújula que lo oriente en el desarrollo de las actividades de la UEM.

La evolución financiera de la UEM tampoco es muy halagadora, ya que entre 2008 y 2010 ha presentado los registros financieros que se muestran en la tabla C6.4.

A partir de los datos anteriores se percibe que el margen de contribución sufrió una disminución notable debido a los pocos ingresos que la UEM percibió en 2010 en contraste con años anteriores. Las PND poseían un nivel de ventas superior a las PD, pero para 2010 las ventas generadas por las PND no fueron ni 10% de lo que se obtuvo en 2008. A partir de los datos, también se observa que las pruebas destructivas (PD) todavía no han encontrado su verdadero nicho de mercado en la región.

Tabla C6.4 Evolución financiera de la UEM en los últimos tres años

Años	Ingresos anuales		Margen de contribución
	Pruebas no destructivas (PND)	Pruebas destructivas (PD)	
2008	$77 000.00	$1 120.00	59%
2009	$33 000.00	$750.00	16%
2010	$6 500.00	$360.00	433%

Preguntas:

1. ¿Considera usted factible que la UEM continúe sus operaciones en el mercado y entorno actual de El Salvador y Centroamérica? ¿Por qué?
2. Si usted fuera el director general de la UEM, ¿qué cambios realizaría y qué medidas de control implementaría al interior de ésta?
3. De las herramientas y técnicas para mejorar la productividad planteadas en el libro, ¿cuáles recomendaría usted para su implementación en la UEM? ¿Impactarían en la calidad de los productos ofertados al mercado? ¿Por qué?

APÉNDICE

A

Resumen de principios o lineamientos fundamentales para las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control

Aunque no se ha descubierto ni codificado un cuadro completo de los principios demostrados empíricamente e interrelacionados, la experiencia y observación de la administración indican ciertos principios o lineamientos fundamentales para ella que no sólo proporcionan a los administradores un esquema conceptual, sino que les enseñan a los estudiosos las áreas de investigación. Desde luego, las abstracciones clave deben aplicarse con la debida consideración de la situación… y esto es un arte. En esta sección, los principios, que sería más apropiado llamar lineamientos, de la administración se organizan (igual que el libro) según las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. A cada principio se le asigna un número con una letra que representa el tipo de función administrativa.

Resumen de los principios o lineamientos más importantes de la planeación

Una de las mejores formas de resumir la segunda parte, sobre planeación, consiste en hacer una lista de los principios o lineamientos más importantes que pueden utilizarse durante la planeación; aunque pueden añadirse otros, los más esenciales son los siguientes:

Propósito y naturaleza de la planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse mediante la referencia a los siguientes principios:

P1. *Principio de contribución al objetivo.* El propósito de cada plan, y de todos los planes de apoyo, consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

P2. *Principio de objetivos.* Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.

P3. *Principio de primacía de la planeación.* La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

P4. *Principio de eficiencia de los planes.* La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

Estructura de los planes

Dos principios importantes, respecto de la estructura de los planes, pueden contribuir bastante a su cohesión: la elaboración de planes de apoyo ayuda a los planes principales y a garantizar que los planes en un departamento armonicen con los de otro.

P5. *Principio de premisas de planeación.* Cuanto más entiendan y más estén de acuerdo los individuos responsables de la planeación en utilizar premisas congruentes, habrá una mayor coordinación en la planeación empresarial.

P6. *Principio de la estructura de estrategias y políticas.* Mientras las estrategias y políticas sean entendidas con mayor claridad y mejor ejecutadas en la práctica, más coherente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

Proceso de planeación

En el proceso de planeación existen cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

P7. *Principio del factor límite.* Al elegir entre varias alternativas, mientras mayor exactitud haya en el reconocimiento y la resolución de los factores que son restrictivos o decisivos para el logro de un objetivo deseado, mayor facilidad y exactitud habrá en la elección de la alternativa más favorable.

P8. *Principio del compromiso.* La planeación lógica debe abarcar un periodo hacia el futuro, necesario para prever de la mejor manera posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos implicados en una decisión que se toma en el presente.

P9. *Principio de flexibilidad.* Conceder flexibilidad a los planes reducirá el peligro de pérdidas debidas a sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe sopesarse respecto de sus ventajas.

P10. *Principio del cambio de rumbo.* Entre más comprometedoras sean las decisiones de proyección respecto de un camino futuro, más importante es la verificación periódica de los sucesos y las expectativas, y la reelaboración de los planes, conforme se requiera para mantener el curso hacia un objetivo deseado.

Los principios de compromiso, y flexibilidad y cambio de rumbo, representan un enfoque contingente de la planeación. Aunque para estar razonablemente seguros de cumplir los compro-

misos conviene predecir y trazar planes lo más a futuro posible, a menudo es imposible hacerlo o el futuro es tan incierto que su cumplimiento es arriesgado.

El principio de flexibilidad se refiere a la capacidad de cambio que se concede a los planes. El principio del cambio de rumbo, en cambio, supone la revisión de los planes de tiempo en tiempo y su nuevo diseño, si es requerido por la transformación de sucesos y expectativas. A menos que los planes cuenten con una flexibilidad inherente, el cambio de rumbo puede ser difícil o costoso.

Resumen de los principios o lineamientos más importantes de la organización

Si bien la ciencia de la organización todavía no se ha desarrollado al punto en el que los principios sean leyes infalibles, existe un acuerdo considerable entre estudiosos y practicantes de la administración respecto de una serie de ellos. Estos principios son verdades (o se consideran como tales) de aplicabilidad general, aunque su aplicación no es lo suficientemente precisa como para convertirlos en leyes de ciencia pura; su naturaleza los define más como criterios esenciales para la organización efectiva. En esta sección se resumen los más esenciales para la organización.

Propósito de la organización

El propósito de la organización consiste en ayudar a hacer algo significativo de las metas y contribuir a la efectividad organizacional.

O1. *Principio de unidad de objetivo.* La estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos empresariales.

O2. *Principio de la eficiencia de la organización.* Una organización es eficiente si está estructurada para asistir en el logro de objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos no previstos.

Causa de la organización

La causa básica de la estructura de la organización es la limitación de la esfera administrativa; si no existiera tal limitación, una empresa no organizada podría tener sólo un administrador.

O3. *Principio de la esfera administrativa.* En cada cargo administrativo existe un límite para la cantidad de personas que un individuo puede manejar eficazmente, cantidad exacta que dependerá del efecto en las variables de base.

Estructura de la organización: autoridad

La autoridad es la base que da cohesión a la estructura de una organización, el tejido que la hace posible, los medios a través de los cuales los grupos de actividades pueden colocarse bajo la dirección de un administrador y mediante los cuales puede promoverse la coordinación de las unidades organizacionales; es la herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización se relacionan con la autoridad.

O4. *Principio escalar.* Conforme más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo fundamental en una empresa y cada cargo subordinado, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación dentro de la organización.

O5. *Principio de delegación con base en resultados esperados.* La autoridad delegada a todos los administradores individuales debe ser lo suficientemente adecuada como para garantizar su capacidad de lograr los resultados esperados.

O6. *Principio de responsabilidad absoluta.* La responsabilidad de desempeño de los subordinados hacia sus superiores es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades organizacionales de sus subordinados.

O7. *Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.* La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor.

O8. *Principio de unidad de mando.* Entre más completa sea la relación de comparecencia de un individuo hacia un solo superior, menor será el conflicto relativo a las instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

O9. *Principio de nivel de autoridad.* El mantenimiento de una delegación proyectada requiere que las decisiones bajo la autoridad de los administradores individuales sean tomadas por ellos y no enviarlas a niveles superiores en la estructura de la organización.

Estructura de la organización: actividades distribuidas por departamentos

La organización supone el diseño de un marco departamental, aunque existen varios principios en esta área, uno de ellos es de mayor importancia.

O10. *Principio de definición funcional.* Entre más claras sean para un cargo o departamento la definición de los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de la organización delegada, y conforme tenga un entendimiento mayor de las relaciones de autoridad e información con otros cargos, la contribución de un individuo responsable hacia el logro de los objetivos de la empresa será más adecuada.

Proceso de organización

Los distintos principios de delegación de autoridad y división departamental son verdades fundamentales en el proceso de organización, estas verdades comprenden fases de los dos aspectos principales de la organización: autoridad y agrupación de actividades. Existen otros principios que se relacionan con el proceso de organización, y es a través de su aplicación que los administradores pueden lograr un sentido de la proporción o una medida del proceso total de organización.

O11. *Principio de equilibrio.* En toda estructura existe una necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura respecto de la satisfacción de los objetivos empresariales.

El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y funciones de un administrador. Las incompetencias de las amplias esferas administrativas deben equilibrarse, tomando como parámetro las incompetencias de las extensas líneas de comunicación. Las pérdidas a partir del mando múltiple deben saldarse con las ganancias de la pericia y uniformidad derivadas de la delegación de una autoridad funcional a grupos de apoyo o departamentos de servicio. Los ahorros de la especialización funcional en la división departamental deben equilibrarse con las ventajas del establecimiento de departamentos responsables de las ganancias, que sean semiindependientes o departamentos regionales. Es evidente, una vez más, que la aplicación de la teoría administrativa depende de la situación específica.

O12. *Principio de flexibilidad.* Entre más provisiones se tomen para darle flexibilidad a la estructura de una organización, ésta podrá cumplir su propósito de manera más adecuada.

Los dispositivos y las técnicas para anticipar el cambio y reaccionar ante él deben agregarse a toda estructura. Cada empresa se desplaza hacia sus objetivos en un entorno cambiante (externo e interno). La empresa que desarrolla inflexibilidad —resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas— se expone al riesgo de enfrentarse a los desafíos que presentan los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

O13. *Principio de la concesión de liderazgo.* Entre más libertad brinde una estructura organizativa y su delegación de autoridad a los administradores, respecto del diseño y mantenimiento de un contexto para el desempeño, más ayudará a desarrollar las habilidades de liderazgo de esos administradores.

Puesto que la administración depende en gran medida de la calidad de liderazgo de aquellos que se encuentran en cargos administrativos, es importante que la estructura de una organización participe en la creación de condiciones en las que un administrador pueda dirigir de manera más efectiva. En este sentido, la organización es una técnica de promoción de liderazgo: si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que las cabezas departamentales tiendan a considerarse líderes y en la que su trabajo de liderazgo se vea asistido, la estructura de la organización ha logrado su propósito esencial.

Resumen de los principios o lineamientos más importantes para la integración de personal

No existen fundamentos universalmente aceptados para la integración del personal; sin embargo, las listas siguientes son pautas útiles para entender la función de integración de personal. Estos principios se agrupan bajo las categorías de propósito y proceso.

Propósito de la integración de personal

El propósito de la integración de personal se resume en los siguientes principios.

I1. *Principio del objetivo de integración de personal.* El objetivo de la integración de personal administrativo consiste en garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz y que esté dispuesto a ocuparlos.

Subraya la importancia del deseo y la capacidad para aceptar las responsabilidades de la administración: existe abundante evidencia sobre el fracaso en el logro de resultados cuando estas características están ausentes.

I2. *Principio de integración de personal.* Entre más nítida sea la definición de las funciones de la organización y sus requisitos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacitación empleada, mayor será la calidad administrativa.

Se basa en un importante cuerpo de conocimiento concerniente a las prácticas administrativas: las organizaciones que no cuentan con definiciones laborales establecidas ni evaluaciones eficaces ni sistemas de capacitación y desarrollo tendrán que depender de la coincidencia o las fuentes externas para cubrir los puestos con administradores capaces; en cambio, las empresas que aplican el enfoque sistémico a la integración de personal y la administración de recursos humanos utilizarán de manera más eficaz y eficiente los potenciales de los individuos en la compañía.

Proceso de la integración de personal

Los siguientes principios indican los medios para una integración de personal efectiva.

I3. *Principio de definición del puesto.* Cuanto mayor sea la precisión con que se identifiquen los resultados esperados de los administradores, mayor será la cantidad de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.

Este principio es similar al de la definición funcional explicada en la parte 3, sobre organización. Dado que los puestos de la organización son ocupados por personas con diferentes necesidades, estas funciones deben tener muchas dimensiones (como paga, estatus, poder, juicio y posibilidad de logro) que inducen a los administradores a su desempeño.

I4. *Principio de evaluación de los administradores.* Cuanto más claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas requeridas, más precisa puede ser la evaluación de los administradores respecto de los criterios.

El principio indica que el desempeño debe medirse respecto de los objetivos verificables (como un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos) y normas de desempeño como administradores. La evaluación de los administradores como tales considera qué tan bien se llevan a cabo las actividades administrativas clave dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

I5. *Principio de la competencia abierta.* Cuanto más se comprometa una empresa a asegurar una administración de calidad, más alentará a la competencia abierta entre todos los candidatos a los puestos administrativos.

La violación de este principio ha llevado a muchas empresas a designar administradores con capacidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorezcan mucho la promoción desde dentro de la empresa, debe resistirse a estas fuerzas siempre que se pueda introducir a la empresa mejores candidatos del exterior. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a apreciar a su personal con exactitud y a brindarle oportunidades de desarrollo.

I6. *Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores.* Cuanto más se integren la capacitación y el desarrollo de los administradores con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.

Este principio sugiere que, en el enfoque sistémico, los esfuerzos de capacitación y desarrollo se relacionan con las funciones administrativas, las metas de la compañía y las necesidades profesionales de los administradores.

I7. *Principio de los objetivos de capacitación.* A mayor precisión en la formulación de los objetivos de capacitación, más probabilidades habrá de lograrlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base de sus objetivos, que le dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la eficacia de la labor capacitadora. Este principio se concentra en el aporte que hace la capacitación al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos.

I8. *Principio de desarrollo continuo.* Cuanto más se aplica una empresa en pos de la excelencia administrativa, más requiere que los administradores prosigan con su desarrollo personal.

Este principio subraya que en un ambiente competitivo y cambiante los administradores no pueden dejar de aprender; por el contrario, tienen que actualizar su conocimiento administrativo sin cesar, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades administrativas y su desempeño de manera que logren resultados para la empresa.

Resumen de los principios o lineamientos fundamentales de la dirección

Para la función administrativa de la dirección pueden resumirse varios principios o lineamientos:

D1. *Principio de armonía de los objetivos.* Cuanto más puedan los administradores armonizar las metas de la persona con las de la empresa, más eficaz y eficiente será esta última.

D2. *Principio de la motivación.* Puesto que la motivación no es mera cuestión de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente los administradores evalúen la estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista de situación y contingencia, y la integren en el sistema entero de administración, más eficaz será un programa de motivación.

D3. *Principio de liderazgo.* Como los individuos tienden a seguir a quienes, a su modo de ver, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen este concepto en sus acciones administrativas, probablemente serán más eficaces como líderes.

D4. *Principio de claridad de la comunicación.* La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite de manera que pueda entenderla el receptor.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea inteligible para el receptor. Esta responsabilidad pertenece primeramente a la comunicación escrita y oral, y señala la necesidad de planear el mensaje, declarar los supuestos básicos y aplicar las reglas aceptadas en general para la escritura y el habla efectivos.

D5. *Principio de integridad de la comunicación.* Cuanto mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como el comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

D6. *Principio de uso complementario de la organización informal.* La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información, verdadera o no, fluye rápidamente a través de la organización informal; en consecuencia, los administradores deben aprovechar este dispositivo para corregir la información errónea y proveer la que no puede enviarse con eficiencia o recibirse apropiadamente a través del sistema de comunicación formal.

Resumen de los principios o lineamientos fundamentales del control

De las explicaciones de capítulos anteriores sobre el control de la administración surgieron varios conceptos esenciales o verdades básicas; éstos, a los que se hace referencia como principios, se idearon para resaltar aspectos del control que se consideran de importancia especial. En vista de

que el control, aunque representa un sistema en sí, es un subsistema del área mayor de la administración, algunos de estos principios son comprensiblemente similares a los identificados en explicaciones de las otras funciones administrativas. Los principios del control pueden agruparse en tres categorías que reflejan su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso.

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control pueden resumirse en los principios expuestos a continuación.

C1. *Principio del propósito del control.* La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base con la que emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.

C2. *Principio de los controles dirigidos al futuro.* Por los rezagos de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de este tipo en la corrección anticipada en lugar de hacerlo en la simple realimentación de información, más administradores tendrán oportunidad de percibir desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y emprenderán acciones a tiempo para prevenirlas.

Estos dos principios hacen hincapié en que el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de desviaciones y la ejecución de acciones ideadas para corregirlas o prevenirlas. El control, como la planeación, idealmente debe mirar al futuro. Este principio suele desatenderse en la práctica, sobre todo porque el estado actual de la técnica y los conocimientos administrativos no han proporcionado sistemas de control de corrección anticipativa. Los administradores han dependido en general de datos históricos, que pueden ser adecuados para recaudar impuestos y determinar las ganancias de los accionistas, pero no son lo bastante buenos para el control más efectivo. Si se carece de medios para pronosticar a futuro, la referencia a la historia, sobre el supuesto cuestionable de *el pasado es prólogo*, es mejor que basarse en nada. Aunque los rezagos de tiempo en el sistema de control de la administración hacen imperativo que se dediquen mayores esfuerzos para hacer realidad el control anticipado del futuro.

C3. *Principio de la responsabilidad del control.* La responsabilidad primaria del ejercicio del control descansa en el administrador a cargo de la ejecución de los planes particulares en cuestión.

Ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recaen individualmente en los administradores, de esto se sigue que el control sobre el trabajo deben ejercerlo cada uno de los administradores. La responsabilidad de un administrador considerado individualmente no puede pasarse por alto ni rescindirse sin cambios en la estructura de la organización.

C4. *Principio de la eficacia de los controles.* Las técnicas y los métodos de control son eficientes si detectan y esclarecen la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.

Las técnicas de control pueden resultar costosas, complejas y abrumadoras. Los administradores pueden absorberse tanto en el control que pasan más tiempo del necesario para detectar una desviación. Los detallados controles de presupuesto que maniatan a un subordinado, los complejos controles matemáticos que frustran la innovación y los controles de compra que retardan las entregas y cuestan más que el artículo adquirido son ejemplos de controles ineficientes.

C5. *Principio del control preventivo.* Cuanto más alta sea la calidad de los directivos en un sistema administrativo, menor será la necesidad de los controles directos.

La mayoría de los controles se basa, en gran parte, en el hecho de que los seres humanos cometen errores y a menudo no reaccionan ante los problemas emprendiendo su corrección adecuada y pronta. Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones de los planes y actuarán oportunamente para prevenirlos.

Estructura del control

Los principios que siguen tienen la finalidad de señalar cómo se pueden crear los sistemas y las técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

C6. *Principio reflejo de los planes.* Cuanto más claros, completos e integrados estén los planes, y mejor diseñados estén los controles para reflejar estos planes, más efectivamente servirán los controles a las necesidades de los administradores.

No es posible que un sistema de controles se diseñe sin planes, toda vez que la tarea del control es asegurar que los planes funcionen como se pretende. No cabe duda de que cuanto más claros, completos e integrados estén estos planes, y más técnicas de control se diseñen para seguir el progreso de estos planes, más eficaces serán los controles.

C7. *Principio de adecuación organizacional.* Cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y más a propósito se diseñen los controles para reflejar el lugar en la estructura de la organización en el que se ubica la responsabilidad de la acción, más facilitarán los controles la corrección de las desviaciones de los planes.

La gente es la que pone los planes en práctica, y las desviaciones de éstos deben ser responsabilidad primeramente de los administradores a quienes se confió la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la función de una estructura de organización es definir un sistema de funciones, de ello se desprende que deben diseñarse controles que afecten a la función en la que recae la responsabilidad de la ejecución de un plan.

C8. *Principio de la individualidad de los controles.* Cuanto más inteligibles sean las técnicas de control y la información para los administradores individuales que deben utilizarlos, más los usarán en realidad, y producirán mejores y más efectivos controles.

Aun cuando algunas técnicas de información de control puedan utilizarse de la misma manera por diversas clases de empresas y administradores, por regla general los controles deben ajustarse para satisfacer las necesidades individuales de los gerentes. Parte de esta individualidad se relaciona con el puesto en la estructura de la organización, como se hizo notar en el principio anterior. Otro aspecto de la individualidad es la confección de los controles para la clase y el nivel del concepto de los administradores: presidentes de empresas y supervisores por igual han sido presa del desaliento y la contrariedad (a menudo por razones muy diferentes) ante la naturaleza ininteligible y la forma inapropiada de la información de control, que tiene poco valor práctico si un administrador no puede hacer uso de ella.

Proceso del control

El control, que muy a menudo es cuestión de técnicas, se apoya marcadamente en el arte de la administración, el conocimiento y la habilidad para hacer las cosas en casos determinados;

sin embargo, hay ciertos principios que la experiencia ha demostrado que son de amplia aplicación.

C9. *Principio de las normas.* Para el control efectivo se requieren normas objetivas, precisas y adecuadas.

Debe haber una forma sencilla, específica y verificable de medir si un programa de planeación está logrando lo propuesto. El control se consigue mediante las personas, ni el mejor administrador escapa a la influencia de factores personales y a veces el desempeño real se disfraza bajo una personalidad sosa o brillante, o bajo la capacidad de un subordinado para vender una actuación deficiente. Es más probable que los subordinados acepten las buenas normas de desempeño, aplicadas con objetividad, como justas y razonables.

C10. *Principio de control del punto crítico.* Un control eficaz exige atención especial a los factores decisivos para evaluar el desempeño contra los planes.

De ordinario sería un desperdicio o algo innecesario que los administradores siguieran cada detalle de la ejecución de un plan, lo que deben saber es que los planes se están llevando a cabo y, por consiguiente, concentrar la atención en los factores sobresalientes del desempeño que indiquen cualesquiera desviaciones importantes de los planes. Probablemente todos los administradores puedan preguntarse qué elementos de entre sus operaciones muestran mejor si se están logrando los planes que están bajo su responsabilidad.

C11. *Principio de la excepción.* Cuanto más concentren sus esfuerzos los administradores en las excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.

Este principio sostiene que los administradores deben ocuparse de las desviaciones significativas: las situaciones especialmente buenas o malas. A menudo se confunde con el principio de control del punto crítico, y ambos preceptos tienen alguna relación; sin embargo, el control del punto crítico se relaciona con el reconocimiento de los puntos que deben vigilarse, mientras que el principio de excepción se aplica a la vigilancia del grado de las desviaciones en esos puntos.

C12. *Principio de flexibilidad de los controles.* Para que los controles sigan siendo eficaces pese a que ocurran fallas o haya cambios imprevistos en los planes, es preciso incorporar flexibilidad a su diseño.

Según este principio, los controles no deben estar tan inflexiblemente atados a un plan que resulten inútiles si el plan entero falla o si es cambiado de pronto. Adviértase que este principio se aplica a las fallas de los planes, no a las fallas de las personas que trabajan en su seguimiento.

C13. *Principio de la acción.* El control se justifica sólo si está indicado, o si las desviaciones experimentadas de los planes se corrigen mediante planeación, organización, integración de personal y dirección apropiadas.

En la práctica hay casos en los que se olvida esta sencilla verdad: si el control no va seguido de la acción es un desperdicio de tiempo administrativo y de personal. Si se encuentran desviaciones en el desempeño experimentado o proyectado, la acción está indicada, ya sea en forma de reelaboración de los planes o de creación de planes adicionales para retomar el rumbo. La situación puede pedir una reorganización, requerir el reemplazo de subordinados o su capacitación para que hagan la tarea deseada, o indicar que la falla está en la falta de dirección y liderazgo para conseguir que un subordinado entienda los planes o en motivarlo para seguirlos; en todo caso la acción está indicada.

APÉNDICE

B

Encuesta de la excelencia en la administración

Introducción

Los objetivos de la enseñanza de la administración son, en términos amplios:

1. Aumentar el conocimiento administrativo.
2. Mejorar las habilidades en el análisis de casos y la investigación.
3. Examinar las propias actitudes y su efecto en la administración.
4. Transferir conocimiento, habilidades y actitudes al lugar de trabajo.

En resumen, la enseñanza de la administración tiene la finalidad de hacer que los administradores y estudiantes de administración tengan un mejor desempeño.

Una forma aplicada de entender las necesidades de una organización es llevar a cabo una encuesta de los talentos administrativos y las áreas que requieren mejoras. La encuesta que se presenta a continuación tiene ese propósito.

Los resultados se emplean entonces para fortalecer la organización y desarrollar estrategias administrativas para superar sus debilidades. La encuesta puede ser utilizada tanto por estudiantes como por administradores para efectuar una inversión que ayude a entender los conceptos, teorías y principios que se explican en este libro. Por ejemplo, las áreas que se derectan como débiles pueden mejorarse leyendo las partes apropiadas del texto e identificando los principios de administración que se tratan en el apéndice A.

Los autores y el editor del presente libro otorgan su permiso de duplicación de la encuesta siguiente para los estudios de investigación. Sin embargo, se requiere hacer la referencia correspondiente a los propietarios de los derechos literarios.

Encuesta[1]

Las empresas excelentes basan el desarrollo de su administración y organización en el cuidadoso análisis de sus necesidades administrativas y organizacionales, y esta encuesta está diseñada para identificar dichas necesidades.

Generalidades del estudio

El estudio completo identifica factores decisivos para el éxito agrupados según las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; las siguientes preguntas tratan de esas funciones y su pertenencia a una *división* o *unidad organizacional*; no se refieren, por ejemplo, a la organización completa en todo el mundo.

Sus respuestas son valiosas para elaborar los programas organizacionales y de desarrollo administrativo, atendiendo a las necesidades de los individuos y la organización; por esta razón se le pide que evalúe la importancia de la necesidad de desarrollo administrativo dando un valor numérico a las preguntas de la segunda columna ("Necesidades de desarrollo") del cuestionario.

Sistema de calificación

Columna 1. Para la calificación de las preguntas, dé las siguientes calificaciones por cada pregunta (para cada puntuación use sólo dos números, como 4.0 o 4.5 para la opción "Muy bien"; no ponga decimales):

NA = No es aplicable a nuestra organización.
? = Conocimiento insuficiente para calificar.
5.0 = Excelente: estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancia o condición alguna conocida por el calificador.
4.0 o 4.5 = Muy bien: estándar de desempeño que deja poco que desear.
3.0 o 3.5 = Bien: estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los requerimientos normales.
2.0 o 2.5 = Satisfactorio: estándar de desempeño considerado promedio.
1.0 o 1.5 = Debajo del estándar: estándar de desempeño por debajo de los requisitos normales, pero que puede considerarse marginal o temporalmente aceptable.
0.0 = Inadecuado: estándar de desempeño considerado inaceptable.

Columna 2. En la segunda columna del cuestionario, llamada "Necesidades de desarrollo", califique lo importante que es esa actividad administrativa específica para la organización; utilice la siguiente escala:

No se requiere mayor desarrollo	1 2 3 4 5	Se requiere un grado extremo de desarrollo

Elija un número entre 1 y 5 que represente su juicio; para cada pregunta escriba el número en la columna 2 ("Necesidades de desarrollo"); si calificó una pregunta con "NA" o "?" en la primera ("Calificación de desempeño"), ponga esa misma calificación también en la segunda ("Necesidades de desarrollo").

[1] Esta encuesta se utiliza junto con el libro *Administración. Una perspectiva global, en innovación empresarial,* 14a. edición, de Heinz Weihrich y Harold Koontz, publicado por McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2012. En el glosario y el índice del libro puede hallarse información adicional sobre diversos temas.

Al promediar calificaciones por cualesquiera criterios en ambas columnas, promedie sólo las preguntas calificadas; excluya las preguntas no aplicables (NA) y aquellas en las que no contó con información adecuada para calificar (?).

Columna 3. Los comentarios son opcionales, puede usar el espacio para aportar sus ideas al análisis en grupo.

Excelencia en la planeación

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?			
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?			
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?			
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?			
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?			
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?			
7. Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?			
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?			
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?			
10. Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?			
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?			
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?			
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?			
Número total de "NA" y "?":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la planeación:			

Comentarios y evaluación total de la función de planeación (optativos; use el dorso de la hoja):

Excelencia en la organización

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?			
2. Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?			
3. Los administradores, ¿delegan con claridad?			
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?			
5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?			
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?			
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?			
8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?			
9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?			
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de *staff*?			
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de *staff*?			
12. Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?			
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?			
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?			
15. Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?			
16. Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?			
17. Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?			
Número total de “NA” y “?”:			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la organización:			

Comentarios y evaluación total de la función de organización (optativos):

Excelencia en la integración de personal

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal?			
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?			
3. Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?			
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?			
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?			
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?			
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?			
8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?			
9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?			
10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?			
11. Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?			
Número total de "NA" y "?":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la integración de personal:			

Comentarios y evaluación total de la función de integración de personal (optativos):

Excelencia en la dirección

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?			
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?			
3. Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?			
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?			
5. Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?			
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?			
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?			
8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?			
9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?			
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?			
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?			
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)			
Número total de "NA" y "?":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la dirección:			

Comentarios y evaluación total de la función de dirección (optativos):

Excelencia en el control

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?			
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama *control preventivo*)?			
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?			
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?			
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?			
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?			
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?			
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?			
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?			
10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?			
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?			
Número total de "NA" y "?":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en el control:			

Comentarios y evaluación total de la función del control (optativos):

Resumen de la encuesta de excelencia en la administración

Calificación de desempeño

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" (NA) y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación				
17	Organización				
11	Integración de personal				
12	Dirección				
11	Control				
64					

Total:
Evaluación del resumen (optativa; use el dorso de la hoja):
Nombre de la organización evaluada:

Necesidades de desarrollo

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" (NA) y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación				
17	Organización				
11	Integración de personal				
12	Dirección				
11	Control				
64					

Total:
Evaluación del resumen (optativa; use el dorso de la hoja):
Nombre de la organización evaluada:



A

Actividad
Elemento que consume tiempo de un programa o el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos.

Administración
Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

Administración de la cadena de suministros
Se enfoca en la secuencia para obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica.

Administración de la cadena de valor
Incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio al usuario final para proporcionarle el mayor valor al menor costo.

Administración de la calidad total
Compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes.

Administración de la producción
Se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos.

Administración de las relaciones con los clientes
Promover las interacciones entre cliente y compañía al recopilar, analizar y utilizar la información para servirle mejor.

Administración de operaciones
Se ocupa de las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.

Administración internacional
Se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales en países anfitriones.

Administración por objetivos (APO)
Amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, por tanto, eficaz, de objetivos organizacionales e individuales.

Administración virtual
Administración de un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no reportan a la persona que lo administra y quizá ni siquiera trabajen para la misma organización.

Administrar
Actividad que requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados.

Análisis costo-efectividad
Busca el mejor índice costo-beneficio.

Análisis marginal
Técnica que permite comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción, en la evaluación de alternativas.

Área de resultado clave
En ésta el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Asignación de presupuestos
Formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado.

Asignación de presupuestos base cero
Dividir los programas de la empresa en paquetes compuestos de objetivos, actividades y recursos necesarios, y luego calcular los costos de cada uno partiendo de cero.

Autócratas benevolentes
Escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, pero son ellos quienes deciden.

Autoridad
Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Autoridad de línea
Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

Autoridad funcional
Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Autoridad organizacional
Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

Avance planeado
Proporciona a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo.

C

Capacitación gerencial
Uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Centro de evaluación
Técnica para seleccionar y promover gerentes.

Centralización de la administración
Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

Centralización del desempeño
Se refiere a la concentración geográfica.

Centralización departamental
Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.

Chaebol
Modelo gerencial coreano que se caracteriza por una estrecha convivencia entre gobierno y conglomerados industriales.

Círculo de calidad
Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúne con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

Codeterminación
Requiere la filiación de la fuerza laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación.

Código
Una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y personas.

Comité
Conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto.

Comité ejecutivo plural
Comité de línea que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo.

Comité formal
Se establecen como parte de la estructura de una organización con deberes y autoridad específicamente delegados.

Comité informal
Se organizan sin una autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión sobre un problema en particular.

Comités y consejos directivos menores o administración múltiple
Proporcionan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados.

Compañía
Entidad legal distinta de sus propietarios, los cuales no son responsables de las deudas de la compañía, sino sólo del capital que poseen.

Comunicación
La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Comunicación ascendente
Viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.

Comunicación descendente
Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.

Comunicación intergrupo
Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa.

Comunicación intragrupo
Comunicación con personas de la misma unidad organizacional.

Comunicación no verbal
Incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Confiabilidad
Precisión y consistencia de la medición.

Continuo de liderazgo
El liderazgo tiene una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado.

Contratación externa (*outsourcing*)
Contratación de la producción y las operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

Control burocrático
Se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

Control de clan
Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

Control eficiente
Requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Control estratégico
Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación.

Control mediante el rendimiento de la inversión
Mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital.

Controlar
Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

Corporaciones multinacionales
Compañías que tienen su sede en un país determinado pero operan en muchos otros más.

Corporaciones mundiales o transnacionales
Compañías que contemplan al mundo entero como un solo mercado.

Creatividad
Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.

Crecimiento del puesto
Hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Cuadro de mando integral
Herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales.

Cultura
Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.

Cultura organizacional
Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos.

D

Decisiones no programadas
Se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

Decisiones programadas
Se utilizan para trabajos estructurados o rutinarios.

Delegación de autoridad
Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

Delegación del poder de decisión o *empowerment*
Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

Denunciante (*whistter-blower*)
Empleado que reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo.

Denuncias de irregularidades (*whistle-blowing*)
Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía.

Departamentalización por funciones de la empresa o funcional
Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

Departamentalización por grupo de clientes
Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.

Departamentalización por productos
Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

Departamentalización por territorio o geográfica
La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

Departamento
Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

Desarrollo organizacional
Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.

Desarrollo profesional del administrador
Empleo de programas a largo plazo y para desarrollar la capacidad directiva de una persona.

Descentralización
Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

Descripción del puesto
Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.

Dignidad individual
Se debe tratar a las personas con respeto, sin importar cuál sea su cargo en la organización.

Dirigir
Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

E

E-commerce
Transacciones comerciales que se realizan por la red.

Ecología
Relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente.

Efectividad
El logro de objetivos.

Eficiencia
Logro de los fines con el mínimo de recursos.

Emprendedor
Persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

Empresa
Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.

Empresas internacionales
Son las que realizan transacciones entre fronteras nacionales.

Enfoque de negocio central
Aprendizaje colectivo de una organización, en especial su capacidad para coordinar las distintas habilidades de producción e integrarlas en *flujos de tecnología*.

Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional
Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

Enriquecimiento del puesto
Desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro.

Equipo
Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

Equipo de autogestión
Grupo cuyos miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa.

Espíritu emprendedor
Es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

Estado de pérdidas y ganancias
Muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones del negocio.

Estándares
Criterios de desempeño.

Estimado de tiempo más probable
Estimado con base en el tiempo que el ingeniero del proyecto realmente cree que se requiere para la tarea.

Estimado de tiempo optimista
Es un estimado del tiempo que se requiere si todo sale excepcionalmente bien.

Estimado de tiempo pesimista
Estimado de tiempo con base en el supuesto de que surgirá algún impedimento lógicamente atribuible a la mala suerte, aparte de un desastre importante.

Estrategia
Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Estrategia a nivel corporativo
Estrategia general para una compañía diversificada.

Estrategias de negocio
Estrategias cuyo objetivo es ganar una ventaja competitiva particular de una línea de productos.

Estrategias funcionales o políticas
Estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Estrellas
Empresas con una posición competitiva de gran crecimiento, con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.

Estrés
Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

Ética
La disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

Ética empresarial
Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

Extranet
Red que usa tecnologías de computadora e internet para conectar a determinados usuarios dentro y fuera de la organización.

F

Factor limitante
Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Factores cualitativos o intangibles
Factores difíciles de medir numéricamente.

Factores cuantitativos
Factores que se miden en términos numéricos.

Fases del proceso creativo

El proceso creativo se compone de cuatro fases: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica o verificación.

Flujo diagonal

Información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

Flujo horizontal

Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar.

Freeware

Software funcional sin costo que puede o no tener restricciones acerca de su uso.

G

Gráfica de Gantt

Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los *sucesos* de un programa de producción.

Groupware

Software que permite a un grupo de personas en una red colaborar a grandes distancias al mismo tiempo.

Grupo

Dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada hacia la consecución de metas comunes.

I

Información en tiempo real

Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo.

Ingeniería de valor

Proceso mediante el que se analizan las operaciones de un producto o servicio, se estima el valor de cada operación y se intenta mejorarla al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte.

Inhwa

Concepto organizacional coreano de armonía.

Innovación

El uso de nuevas ideas.

Innovación con valor

Estrategia basada en crear valor al cliente ofreciéndole algo especial a un costo que requiere del compromiso de toda la compañía.

Insumos

Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

Integración de personal (*staffing*)

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.

Integrar el personal

Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Intención estratégica

Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

Internet

Es la mayor red de computadoras y una red de redes.

Interrogantes

Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

Intraemprendedor

Persona que opera dentro de un ambiente organizacional establecido y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

Intranet

Red que usa tecnologías de computadora e internet a una organización o grupos determinados dentro de una empresa.

Investigación de operaciones

Aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

L

Líder autocrático

Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo

Consulta con sus subordinados y fomenta su participación.

Líder liberal

Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.

Liderazgo

Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Liderazgo de apoyo

Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.

Liderazgo instrumental

Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

Liderazgo orientado al logro

Supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Liderazgo participativo

Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.

Líderes transaccionales

Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los ob-

jetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores.

Líderes transformacionales

Expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Lógica dominante

Mentalidad, punto de vista o conceptualización de un negocio; puede considerarse como la suma de las preferencias individuales de los principales tomadores de decisiones.

M

Misión o propósito

La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Responde las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?

Modelo de comunicación

Ofrece una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones.

Modelo de la cadena de valor del proceso

Incluye las actividades principales de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; a este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, así como la administración de los recursos humanos, la tecnología y las compras.

Motivación

Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

N

Normas

Comportamiento esperado de los miembros del grupo.

O

Objetivos o metas

Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Objetivo verificable

Es el objetivo que se ha logrado al final del periodo.

Ombudsman

Persona que investiga las preocupaciones de los empleados y proporciona, así, un valioso enlace de comunicación ascendente.

Organigrama

Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Organización

Estructura intencional y formal de funciones o puestos

Organización formal

Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización informal

Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Organización matricial

La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

Organización virtual

Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.

Organizar

Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

Orientación

En ella se presenta a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas.

Orientación etnocéntrica

El estilo de las operaciones en el extranjero se basa en el de la casa matriz.

Orientación geocéntrica

Toda la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países.

Orientación policéntrica

Las subsidiarias en el extranjero disfrutan de una gran libertad gerencial.

Orientación regiocéntrica

Las operaciones en el extranjero reclutan al personal con base en un enfoque regional.

Orientación y valores

Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.

P

Participación

Es involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Perfil de la empresa

El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.

Perros

Empresa con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.

PERT

Sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que se identifican

los diversos sucesos de un programa o proyecto, con un tiempo establecido para cada uno.

Planeación

Selección de proyectos y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Planear

Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

Poder

Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Poder coercitivo

Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Poder de recompensa

Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder de referencia

Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.

Políticas

Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Premisas

Supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

Premisas de planeación

El ambiente anticipado en el que se espera operen los planes.

Presupuesto

Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Principio de competencia abierta

Los puestos vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, dentro o fuera de la empresa.

Principio de control de puntos clave

El control efectivo requiere de la atención a aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Principio de escalonamiento

Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

Principio de las premisas de planeación

Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Principio del ámbito de la administración

Hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

Principio del factor limitante

Mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

Principio del liderazgo

Ya que las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces.

Procedimientos

Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

Producción

Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa.

Productividad

Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Programas

Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Programas de conferencias y congresos

Exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

Programas universitarios de administración

Exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración.

Promoción

Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores resposabilidades y que requiere habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo.

Propietario único

Forma legal de organización reconocida y común en Estados Unidos en la que ésta no se distingue de su propietario.

Puesto de asistente
Se crean para ampliar la perspectiva de los capacitados al trabajar de cerca con gerentes experimentados.

Punto de referencia (*benchmarking*)
Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

R

Recentralización
Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

Reclutamiento
Atraer candidatos para cubrir puestos en la estructura de la organización.

Recompensas extrínsecas
Incluyen beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus y dinero.

Recompensas intrínsecas
Pueden incluir un sentimiento de logro y autorrealización.

Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento
Se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Reglas
Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

Responsabilidad social empresarial
Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.

Rotación de puestos
Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa.

Ruido
Es cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación.

Ruta crítica
La secuencia de sucesos que toma el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos o son muy cortos.

S

Selección
Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

Sensibilidad social
Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad.

Shareware
Software funcional que requiere un pago después de un periodo inicial de uso o para tener acceso a funciones adicionales.

Simplificación del trabajo
Proceso mediante el que los trabajadores participan para simplificar su trabajo.

Sinergia
El efecto del todo es superior al de sus partes.

Sistema de información de gestión
Sistema formal para recopilar, procesar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas.

Sistema de inventario justo a tiempo
El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y *justo a tiempo* para ser ensamblados.

Sistemas de corrección anticipativa
Monitorizan los insumos de un proceso para asegurar si son los planeados; si no es así, éstos, o quizá el proceso, se modifican para obtener los resultados deseados.

Socialización organizacional
La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

Sociedad
Entidad empresarial típica en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten sus utilidades y obligaciones.

Sociedad plural
Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

Suceso
Plan de soporte cuya terminación puede medirse en un momento determinado.

Sufisfacer
Elegir, dadas las circunstancias, un curso de acción lo suficientemente bueno, aunque no del todo satisfactorio.

T

Tecnología
Suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas.

Teleconferencia
Grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de

audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

Teleconmutación

Trabajar en una terminal de computadora desde casa en lugar de desplazarse al lugar de trabajo.

Teoría basada en los derechos

Todas las personas tienen derechos básicos.

Teoría de contingencia del liderazgo

Los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Teoría de dos factores de Herzberg

Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo.

Teoría de la equidad

La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.

Teoría de la expectativa de Vroom

Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla.

Teoría de la fuerza de campo

Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Teoría de la justicia

Quienes toman las decisiones deben guiarse por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

Teoría de la ruta-meta

La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.

Teoría de las necesidades de McClelland

Las necesidades motivadoras básicas son la de poder, la de afiliación y la de logro.

Teoría ERG de Alderfer

Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

Teoría utilitaria

Los planes y las acciones deben ser evaluados por sus consecuencias.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Teoría Z

Adaptación de determinadas prácticas gerenciales japonesas al ambiente estadounidense.

Tiempo de actividad

Es el tiempo requerido para completar un suceso representado por los números a lado de las flechas.

Toma de decisiones

La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

U

Unidades estratégicas de negocio

Empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.



Vacas de liquidez

Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.

Validez

El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

Valor

Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Visión

También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

W

Wa

Concepto empresarial japonés de armonía.



Capítulo 1

Entrada: Pág. 4. Grupo de personas alrededor de una mesa. © Rawpixel.com / Fotolia. Pág. 19. Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica. © McGraw-Hill Education /Henri Fayol, considerado el padre de la teoría de la administración moderna. © McGraw-Hill Education. Pág. 20. Elton Mayo estudió cómo los factores sociales y emocionales afectaban la productividad. © McGraw-Hill Education. Pág. 21. Peter Drucker, pensador destacado en investigación sobre administración. © McGraw-Hill Education. Pág. 35. Mac mostrando una página de Google. © Christian Hoppe / Pixabay.

Capítulo 2

Entrada: Pág. 41. Manos sosteniendo un puño de tierra con planta. © Sergey Nivens/Fotolia. Pág. 42. Grupo de jóvenes en junta. © Jacob Lund/Fotolia. Pág. 43. Campaña Think Blue. © 2016 Volkswagen. Think Blue. Derechos reservados. Pág. 46. Peces muertos en agua contaminada. © Narin Sapaisarn/Fotolia. Pág. 47. Casas destruidas por el terremoto del 3 de marzo de 2011 en el puerto de Kesennuma, Japón. © Colorfield/Fotolia. Pág. 52. Ben and Jerry patrocina a la Pennsylvania State University. © Ben&Jerry's. Pág. 56. Escultura de Deng Xiaoping. © Kameramann/Fotolia. Pág. 61. Junta de empresarios. © Xixinxing/Fotolia. Pág. 62. Oficina de Google China. © Christian Kober/ Photostock. Pág. 63. Explosión Challenger el 28 de enero de 2986. © NASA.

Capítulo 3

Entrada: Pág. 71. Edificios modernos cerca del río en San Francisco. © Zhu Difeng/Fotolia. Pág. 75. Walmart. © Walmart (cortesía). Pág. 82. Bandera de la Unión Europea. © Fotolia. Pág. 83. Población de India. © PDPics/Pixabay (usado bajo licencia de CC0). Pág. 86. Panorámica de Francia © Phil_Good/Fotolia. Pág. 91. Singapur de noche. © Wootthisak/Fotolia. Pág. 103. Starbucks © McGraw-Hill Education/Jill Braaten. Pág. 108. Silicon Valley. © Christian Rondeau/Flickr (reproducido bajo licencia de CC 2.0 Generic).

Capítulo 4

Entrada: Pág. 118. Mano que simula subir una escalera. © Sveta/Fotolia. Pág. 122. Ford pickup F-150. © Mokee81/Fotolia. Pág. 127. Pantalla del piloto semiautomático del Modelo S de Tesla Motors. © Tesla Motors.

Capítulo 5

Entrada: Pág. 141. Manos con diferentes objetos sobre un fondo de madera. © Gajus/Fotolia. Pág. 143. Samsung. © Samsung Newsroom/Flickr (reproducido bajo licencia de CC Attribution 2.0 Generic). Pág. 151. Rescate de 33 mineros de la mina San José, al norte de Chile. © Gobierno de Chile/Wikipedia (reproducido bajo licencia de CC 2.0 Generic). Pág. 154. Pista de aterrizaje. © Jovannig/Fotolia. Pág. 158. Logotipo de Skype®. © Skype y/o Microsoft. Pág. 160. Caterpillar (logo). © Caterpillar. Pág. 164. Auto GenX Nano de la empresa Tata Motors. © Rene Fluger/Photostock.

Capítulo 6

Entrada: Pág. 165. Ejecutivo que está pensando (focos). © Sergey Nivens/Fotolia. Pág. 168. Tablero de vuelos. © Zhu Difeng/Fotolia. Pág. 171. BOEING 747. © Alexis Boidron/Fotolia. Pág. 175. BOEING 777. © Motive56/Fotolia. Pág. 185. Carrefour. © Craig Joiner/Photostock. Pág. 187. Boda en India. © Giovanni Mereghetti/Photostock. Pág. 190. Mujeres de Bollywood. © Yakobchuk Olena/Fotolia. Pág. 191. Jóvenes que trabajan en un call-center. © Production Perig/Fotolia.

Capítulo 7

Entrada: Pág. 214. Hombre apuntando hacia un mapamundi. © Sergey Nivens/Fotolia. Pág. 216.

Donas de chocolate. © Asclepio/Fotolia. Pág. 225. Post-it. © Joel_420/Fotlia. Pág. 228. Starbucks. © Denniskendall/Pixabay.

Capítulo 8

Entrada: Pág. 233. Ejecutivo que dibuja un organigrama. © Denisismagilov/Fotolia. Pág. 241. Mina Chuquicamata en la region de Antofagasta, Chile. © Jkraft5/Fotolia. Pág. 244. Pantalla de The Open University. © The Open University.

Capítulo 9

Entrada: Pág. 251. Hombre que simula sostener en su mano una red de personas. © YB/Fotolia. Pág. 252. Joven ejecutivo en oficina. © DAL. Pág. 253. Malala. © William George/Photostock. Pág. 255. Zappos.com. © Zappos.com. Pág. 256. Hoteles en la playa. © Kerenby/Fotolia. Pág. 259. Jeff Immelt, director de GE. © WRI Staff (reproducido bajo licencia de CC 2.0 Generic). Pág. 261. Dos hombres en sala de juntas en actitud cordial. © Chris Ryan/McGraw-Hill Education. Pág. 266. Página de Amazon. © Simon Steinberger/Pixabay.

Capítulo 10

Entrada: Pág. 267. Ilustración de exágonos con gente saliendo (vector). © Madpixblue/Fotolia. Pág. 273. Jeff Weiner, CEO de LinkedIn. © Wikipedia (reproducido bajo licencia de CC 2.0). Pág. 278. Delta Airlines. © Skeeze/Pixabay. Pág. 279. Madre Teresa de Calcuta con el presidente Ronald Reagan y su esposa. © Wikimedia Commons. Pág. 282. Daewoo Electronics® (logo). © Daewoo. Pág. 287. BMW. © Adrian Maur/Pixabay.

Capítulo 11

Entrada: Pág. 298. Mujer que entrevista a una joven. © Anton Gvozdikov/Fotolia. Pág. 303. Hombre que trabaja en la construcción. © Katwijksenieuwe/Fotolia. Pág. 307. Trabajadores migrantes que trabajan en el campo. © Heather Craig/Fotolia. Pág. 308. Grupo de ejecutivos de distintas nacionalidades. © FotolEdhar/Fotolia. Pág. 311. Página de OCC, sitio de búsqueda de empleo. © OCC Mundial (derechos reservados). Pág. 313. Pareja que comparte una Big Mac. © McGraw-Hill Education/John Fluorney-DAL.

Capítulo 12

Entrada: Pág. 333. Hombre sentado viendo al horizonte. © Sergey Nievens/Fotolia.

Capítulo 13

Entrada: Pág. 357. Mujer que tacha IM posible. © Pathdoc/Fotolia. Pág. 361. PriceWaterhouseCooers (logo). © PwC (derechos reservados). Pág. 362. Teatro Couching: Escenario. © vitaliy_melnik/Fotolia, y Hombre joven. © Vadymvdrobot/Fotolia. Pág. 363. Mujer al frente de una junta. © Monkey Business/Fotolia. Pág. 364. Hombre dando conferencia. © Kasto/Fotolia. Pág. 375. Hombre y mujer en reta de mano. © Piotr Marcinski/Fotolia.

Capítulo 14

Entrada: Pág. 400. Grupo de jóvenes empresarios. © Pressmaster/Fotolia. Pág. 401. Diversidad de. personas. © Rawpixel.com/Fotolia. Pág. 404. Douglas McGregor, autor de la teoría X y la teoría Y. © McGraw-Hill Education. Pág. 407. Abraham Maslow. © McGraw-Hill Education. Pág. 410. Chefs. © Minerva Studio/Fotolia. Pág. 415. Skinner, teórico del comportamiento. © McGraw-Hill Education.

Capítulo 15

Entrada: Pág. 427. Hombre que señala la palabra "Liderazgo". © Duncanandison/Fotolia. Pág. 430. Joven que expone su proyecto en la Fundación Gates. © Bill and Melinda Gates Foundation (todos los derechos reservados). Pág. 431. Steve Jobs. © Martin Sterba/Photostock. Pág. 439. Papa Francisco da la bendición a un niño. © Pierpaolo Scavuzzo/Photostock. Pág. 442. Gandhi. © Wikimedia Commons.

Capítulo 16

Entrada: Pág. 453. Reunión de negocios. © nd3000/Fotolia. Pág. 454. Junta en mesa redonda. © Andrey Popov/Fotolia. Pág. 458. Grupo de jóvenes que trabajan. © Chika_milan/Fotolia.

Capítulo 17

Entrada: Pág. 471. Ejecutivo que sostiene entre sus manos un conjunto de edificios y un mundo © Nmedia/Fotolia. Pág. 473. Mujer en videoconferencia. © Andrey Popov/Fotolia. Pág. 476. Youtube® (logo). © YouTube. Pág. 479. Comida de ejecutivos. © V&P Photo Studio/Fotolia. Pág. 492. Ejecutivos en teleconferencia. © Andrey Popov/Fotolia.

Capítulo 18

Entrada: Pág. 514. Mano que está dibujando. © Sergey Nivens / Fotolia. Pág. 518. Maquinaria

de embotellamiento. © Duskojovic/Fotolia. Pág. 521. Página de reservación de hoteles. © Africa Studio/Fotolia. Pág. 527. Diversas presentaciones de cerveza Corona. © 2015, Grupo Modelo. Pág. 534. Walmart. © MyLoupe/Photostock.

Capítulo 19

Entrada: Pág. 537. Mapamundi y pantalla de computadora que muestran la interconexión por la tecnología. © Hywards/Fotolia. Pág. 546. Groupon® (logo). © Groupon Corporativo. Pág. 549. UPS® (logo). © United Parcel Service, Inc. Pág. 550. Twitter® (logo). © Twitter. Pág. 558. Mujer que compra en línea. © Iko/Fotolia. Pág. 563. Página de Amazon. © Simon Steinberger/Pixabay.

Capítulo 20

Entrada: Pág. 565. Obreros que revisan el control de una maquina detrás de ellos. © Ndoeljindoel/Fotolia. Pág. 567. Maestra que está dando clase. © JackF/Fotolia. Pág. 572. Persona que diseña en un papel. © Elmirex2009/Fotolia. Pág. 572. Centro de Investigación de General Electric en Garching, Alemania. © Werner Bachmeier/ Photostock. Pág. 589. Toyota Center. © Eric Pohl/Photostock. Pág. 599. Toyota Prius. © Jim West/Photostock.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

La n después de un número de página indica que la referencia se encuentra en las notas.

X

Y

Z



ÍNDICE ANALÍTICO

La n después de un número de página indica que la referencia se encuentra en las notas.

B

C

D

P

Q

R

S